UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR

NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL– PROFIAP

Gislane Martins Silva de Abreu

Gestão de *Campus* de uma Instituição Pública de Ensino Técnico e Tecnológico na Perspectiva do Modelo de Excelência da Gestão Pública

Porto Velho

2016

GISLANE MARTINS SILVA DE ABREU

Gestão de *Campus* de uma Instituição Pública de Ensino Técnico e Tecnológico na Perspectiva do Modelo de Excelência da Gestão Pública

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Rondônia como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Siena

Porto Velho

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

A162g

Abreu, Gislane Martins Silva de.
Gestão de campus de uma instituição pública de ensino técnico e tecnológico na perspectiva do modelo de excelência da gestão pública / Gislane Martins Silva de Abreu. -- Porto Velho, Rondônia, 2016.
93 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Siena
Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

1.GESPÚBLICA. 2.Administração pública. 3.IFRO. 4.Excelência da gestão. I.Siena, Osmar. II.Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III.Título.

CDU: 351

Bibliotecária Responsável: Edoneia Sampaio CRB 11/947

PROFIAP MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANDIFES CAPES

Gislane Martins Silva de Abreu

Gestão de *Campus* de uma Instituição Pública de Ensino Técnico e Tecnológico na Perspectiva do Modelo de Excelência da Gestão Pública

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Rondônia como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 16 de Dezembro de 2016.

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
Coordenadora

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Osmar Siena
Universidade Federal de Rondônia (Orientador)

Profa. Me. Clésia Maria de Oliveira
Universidade Federal de Rondônia (Membro Interno)

Prof. Dr. Erasmo Moreira de Carvalho
Universidade Federal de Rondônia (Membro Externo)

Dr. Sérgio Rodrigues Alves
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (Membro Técnico)

Ao meu marido Guilherme Abreu e à minha filha Letícia Martins pelo constante incentivo e por estar sempre ao meu lado em todos os desafios e que merecidamente celebram comigo cada nova conquista.

AGRADECIMENTOS

A os professores e colegas do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), pelos ensinamentos e, em especial, ao professor orientador Dr. Osmar Siena, pelo conhecimento compartilhado, bem como toda equipe envolvida na coordenação do programa pelo suporte na realização deste trabalho.

Agradeço ainda a equipe gestora do Instituto Federal de Rondônia – *Campus* Porto Velho Zona Norte, em especial, ao Prof. Gilberto Laske, Diretor de Planejamento e Administração e o Prof. Miguel Fabrício Zanberlan, Diretor-Geral, pela oportunidade de realizar este estudo. Bem como ao Prof. Marcos Aparecido Atiles Mateus, Diretor-Geral do *Campus* Porto Velho Calama, pelo apoio em meu ambiente de trabalho, sem a qual não seria possível a realização do Mestrado.

“É *necessário ser excelente sem deixar de ser público”*

André Ribeiro Ferreira

ABREU, Gislane M. S. **Gestão de *Campus* de uma Instituição Pública de Ensino Técnico e Tecnológico na Perspectiva do Modelo de Excelência da Gestão Pública**. 2016, 83p. Dissertação (Mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, RO..

RESUMO

O presente trabalho relata o estudo sobre a gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) com base no Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP). O objetivo central do trabalho foi identificar o estágio maturidade da gestão da instituição e propor ações de melhoria.. Para tanto, foi realizado o diagnóstico da situação-problema com o detalhamento dos principais conceitos de qualidade na gestão da educação, bem como as características da metodologia de excelência na gestão pública. Posteriormente foi utilizado os Instrumentais de Avaliação da Gestão Pública (IAGP), identificando o Índice de Maturidade da Gestão (IMG). Foi adotada abordagem qualitativa com característica de pesquisa descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso. A técnica da observação participante foi utilizada em atenção à necessidade de entender a rotina de uma instituição federal de ensino por meio da observação direta de seu cotidiano, bem como superar as limitações na obtenção das informações disponíveis para a pesquisa. Para coleta de dados, foram realizadas visitas semanais ao *Campus* Porto Velhos Zona Norte para preenchimento de um questionário a partir de entrevistas com gestores. Foi realizada a verificação das práticas gerenciais analisando sua relação com critérios definidos no referido modelo adotado e detalhado o perfil da instituição e indicando as principais lacunas encontradas. Dados também foram colhidos em documentos da Instituição. Os resultados apontaram que *Campus* Porto Velho Zona Norte encontra-se em um estágio preliminar de maturidade do seu sistema de gestão. A partir do diagnóstico e análise das principais fragilidades da gestão foi possível propor plano de melhoria da gestão a partir da construção da matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), bem como rol de indicadores da qualidade para a gestão dos processos institucionais. Assim, a contribuição do estudo foi desenvolver parâmetros para a implantação de um sistema de qualidade fundamentado no MEGP para gerir as oportunidades de melhoria na instituição. Como conclusões, constata-se que a utilização dos fundamentos da GESPÚBLICA no *Campus* Porto Velho Zona do IFRO ainda é tímida na orientação para resultados. A adoção das recomendações de melhores práticas por meio do plano de melhoria e de novos indicadores da gestão visando o aprofundamento do programa de melhoria contínua poderá elevar o seu grau de maturidade de forma progressiva na busca da certificação formal de excelência na gestão pública.

Palavras-chave: Administração Pública. Excelência da gestão. IFRO, GESPÚBLICA.

ABREU, Gislane M. S. ***Campus* Management of a Public Institution of Technical and Technological Education in the Perspective of the Excellence Model of Public Management**. 83p. 2016. Dissertation (Master in Management). Master's Degree in Public Administration (PROFIAP), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, RO

ABSTRACT

This dissertation reports the study on the management of the *Campus* Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) based on the Public Management Excellence Model (MEGP). The main objective of the study was to identify the maturity stage of the management of the *Campus* and propose improvement actions. With the detailing of the main concepts of quality in the management of education, as well as the characteristics of the methodology of excellence in public management. Subsequently, the Public Management Assessment Instrument (IAGP) was used, identifying the Management Maturity Index (IMG). We adopted a qualitative approach with descriptive research characteristics, conducted through a case study. The participant observation technique was used in attention to the need to understand the routine of a federal teaching institution through the direct observation of its daily life, as well as overcome the limitations in obtaining the information available for the research. For data collection, weekly visits were made to the Porto Velhos Zona Norte *Campus* to fill out a questionnaire based on interviews with managers. The managerial practices were verified by analyzing their relationship with the criteria defined in the adopted model and detailed the profile of the institution and indicating the main gaps found. Data were also collected in documents of the Institution. The results pointed out that *Campus* Porto Velho Zona Norte is in a preliminary stage of maturity of its management system. From the diagnosis and analysis of the main fragilities of the management it was possible to propose a management improvement plan based on the construction of the Gravity, Urgency and Trend (GUT) matrix, as well as a list of quality indicators for the management of institutional processes. Thus, the contribution of the study was to develop parameters for the implementation of a quality system based on the MEGP to manage the improvement opportunities in the institution. As conclusions, it is verified that the use of the fundamentals of GESPÚBLICA in *Campus* Porto Velho Zona do IFRO is still timid in the orientation towards results. The adoption of best practice recommendations through the improvement plan and new management indicators aimed at deepening the continuous improvement program may gradually increase its degree of maturity in the search for formal certification of excellence in public management

Key Words: Public Administration. Excellence in management. IFRO, GESPÚBLICA.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do IFRO no estado de Rondônia 20
Figura 2 - Missão, Visão e Valores do IFRO *Campus* Porto Velho Zona Norte. 21
Figura 3 - Estrutura Organizacional do IFRO *Campus* Porto Velho Zona Norte. 22
Figura 4 - Modelo Multidimensional da Administração da Educação de Sander. 26
Figura 5 - Princípios Constitucionais do GESPÚBLICA. 31
Figura 6 - Visão do GESPÚBLICA. 32
Figura 7 - O caminho da auto avaliação. 34
Figura 8 - Modelo de Excelência da Gestão (MEGP) 35
Figura 9 - Diagrama de caso de uso da pontuação dos critérios 40
Figura 10 - Diagrama da pontuação dos Resultados Organiacionais e do IMG 42
Figura 11 - O Ciclo PDCA do Modelo de Excelência da Gestão Pública. 43
Figura 12 - Modelo de Avaliação Proposto pelo IAGP 45
Figura 13 - Enquadramento da Alínea 1.a do Critério Liderança no *Campus* PVZN. 47
Figura 14 - Análise do critério Liderança no *Campus* Porto Velho Zona Norte. 47
Figura 15 - Pontuação do sistema de autoavaliação continuada do MEGP. 70
Figura 16 - Matriz do Grau de Maturidade da Gestão do *Campus* PVZN. 71
Figura 17 - Matriz GUT. 79
Figura 18 - Os 5 passos para produção da Matriz GUT. 81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos Históricos do IFRO. 19
Quadro 2 - Modelo Paradigmático Multidimensional da Administração da Educação. 26
Quadro 3 - Fundamentos do Programa GESPÚBLICA. 33
Quadro 4 - Critérios do IAGP. 36
Quadro 5 – Tabela de Pontuação dos Critérios Organizacionais. 38
Quadro 6 - Tabela de Pontuação - Resultados Organizacionais..... 41
Quadro 7 - Parâmetros do grau de abrangência dos critérios 43
Quadro 8 - Critério 1 do Questionário da análise da gestão com base no GESPUBLICA. 46
Quadro 9 - Pontuação Referente ao Critério Liderança. 48
Quadro 10 - Discriminação das Alíneas referente ao Critério Estratégias e Planos. 52
Quadro 11 - Pontuação referente ao Critério Estratégias e Planos..... 52
Quadro 12 - Modelo de indicadores Utilizados pela Gestão do *Campus* PVZN. 53
Quadro 13 - Discriminação das alíneas do Critério Cidadãos..... 54
Quadro 14 - Pontuação do critério cidadãos..... 55
Quadro 15 - Discriminação das Alíneas do Critério Sociedade. 56
Quadro 16 - Pontuação do critério Sociedade. 57
Quadro 17 - Discriminação das alíneas do critério Informações e Conhecimentos..... 58
Quadro 18 - Pontuação do critério Informações e Conhecimentos..... 59
Quadro 19 - Discriminação das alíneas do critério Pessoas. 61
Quadro 20 - Pontuação do critério Pessoas. 61
Quadro 21 - Discriminação das alíneas referentes ao critério Processos. 63
Quadro 22 - Pontuação do Critério Processos. 64
Quadro 23 - Discriminação das alíneas do Critério Resultados. 66
Quadro 24 - Pontuação do Critério Resultados Organizacionais. 66
Quadro 25 - Resumo dos quantitativos dos Critérios de Excelência do *Campus* PVZN 67
Quadro 26 – Indicadores para os Resultados Referente a Gestão Econômico-financeira. 74
Quadro 27 – Indicadores para os resultados referente aos Cidadãos-Usuários..... 75
Quadro 28 – Indicadores Recomendados para os Resultados Referente a Sociedade. 75
Quadro 29– Indicadores Recomendados para os Resultados da Gestão de Pessoas..... 76
Quadro 30 – Indicadores para Gestão de Resultados dos Processos Gerenciais..... 77
Quadro 31 - Indicadores Supervisão de Resultados Referente aos Fornecedores..... 78
Quadro 32 - Descrição dos Parâmetros e Critérios para avaliação da MATRIZ GUT. 80
Quadro 33 - Matriz GUT para o *Campus* Porto Velho Zona Norte. 82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados para Alíneas do Critério Liderança.....51
Gráfico 2– Critérios de avaliação da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte. 68
Gráfico 3 - Diagnóstico da Gestão do PVZN segundo os parâmetros da GESPUBLICA.....69

LISTA DE ABREVIATURAS

CEFET	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica.
CGU	Controladoria Geral da União
CONSUP	Conselho Superior do IFRO
EAD	Educação à Distância.
EPT	Educação Técnica, Profissional e Tecnológica.
E-TEC	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade.
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública.
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IFRO	Instituto Federal de Educação no Estado de Rondônia.
IMG	Indicador Nacional de Maturidade da Gestão
INMG	Indicador Nacional de Maturidade de Gestão.
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação.
MEG	Modelo de Excelência da Gestão.
MEGP	Modelo de Excelência da Gestão Pública.
MPOG	Ministério do Planejamento.
NGP	Nova Gestão Pública.
NPM	*New Public Management*.
PAER	Pesquisa de Atividade Econômica Regional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROFUNCIONÁRIO	Programa de Qualificação inicial.
PRONATEC	Programa Nacional de Educação Profissional e Emprego.
PVZN	*Campus* Porto Velho Zona Norte.
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica.
TCU	Tribunal de Contas da União

TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação.
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Contextualização e Descrição da Situação-Problema 14
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos Específicos 16
1.3 Contribuições do trabalho 16
1.4 Organização da Dissertação 17
2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA 18
2.1 Instituto Federal de Rondônia 18
2.2 O *Campus* Porto Velho Zona Norte 20
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA 24
3.1 O Conceitos de Qualidade e de Eficiência 25
3.2 Qualidade na Gestão Pública 28
3.3 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA) 30
3.4 O Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP) 33
3.4.1 Pontuação dos critérios 37
3.5 Diagnóstico da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte do IFRO 43
3.5.1 Diagnóstico para o Critério Liderança 46
3.5.2 Diagnóstico para o Critério Estratégias e Planos 51
3.5.3 Diagnóstico para o Critério Cidadão/Clientes 54
3.5.4 Diagnóstico para o Critério Sociedade 56
3.5.5 Diagnóstico para o Critério Informação e Conhecimento 58
3.5.6 Diagnóstico para o Critério Pessoas 61
3.5.7 Diagnóstico para o Critério Processos 63
3.5.8 Diagnóstico para o Critério Resultados 65
3.5.9 Síntese do Diagnóstico da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte 67
3.6 Indicador de Maturidade da Gestão 69
4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 72
4.1 Principais Obstáculos da Gestão do *Campus* 72
4.2 Indicadores para Monitoramento 73
4.3 Plano de Melhoria com Base na Matriz GUT 78
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS/SOCIAIS 86
REFERÊNCIAS 88

1 INTRODUÇÃO

O Brasil vem cruzando uma época de grandes mudanças no panorama da educação técnica e tecnológica, com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia como prestador de ensino público nessa área. No entanto, por serem entidades relativamente novas no âmbito educacional, ainda estão em processos de desenvolvimento e amadurecimento dos padrões de gestão da qualidade.

Segundo Relatório de Gestão da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC, 2013) destacam-se ações como a implantação da Rede Federal de Educação Tecnológica (E-TEC), o Programa Nacional de Educação Profissional e Emprego (PRONATEC) e a reestruturação das Redes Estaduais de Educação Profissional por meio do Programa Brasil Profissionalizado. Com o objetivo primordial de consolidação da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), em paralelo a tais iniciativas, constituíram-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, entes da administração indireta de caráter autárquico federal, cuja missão é "[...] fornecer ensino profissional desde a formação inicial até a pós-graduação, aliando ensino, pesquisa e extensão a fim de promover o desenvolvimento regional, econômico e social." (PACHECO, 2011, p. 142).

É nessa perspectiva que foi criado o Instituto Federal de Educação no Estado de Rondônia (IFRO) pela Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, Artigo 5.º, Inciso XXXII, possuindo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (IFRO, 2009, p 3). Iniciou suas atividades em Porto Velho no ano de 2011 e atualmente dispõe de nove *campi* em funcionamento no interior do estado e na capital, dentre os quais o *Campus* Porto Velho Zona Norte. Diferentemente dos demais *campi*, o *Campus* Zona Norte se destaca por manter um enfoque maior na utilização da modalidade de ensino à distância como ferramenta estratégia educacional no combate às dificuldades de acesso à formação profissional de comunidades distantes dos grandes centros.

1.1 Contextualização e Descrição da Situação-Problema

A evolução da informação ao redor do mundo e a ampliação das expectativas dos clientes por qualidade impulsionaram às organizações a uma busca crescente pela melhoria contínua de produtos e serviços. No contexto educacional o gerenciamento da qualidade na educação passou a ser um importante diferencial. Diante da perspectiva contemporânea de cidadania, cabe também às instituições públicas de ensino, devido à natureza de suas

atividades de prestação do serviço educacional, atender tais demandas sociais. “A escola é o local mais relevante na sociedade do conhecimento, prescindindo de maior flexibilidade e agilidade administrativa para apresentar as soluções que seus clientes e a sociedade em geral exigem.” (COSTA,1997, p. 184). Quando se observa uma instituição de ensino privada, a qualidade do serviço prestado é fator determinante para sua existência e competitividade. No setor público, no entanto, fatores como eficácia das políticas públicas, qualidade no atendimento ao cidadão, e o cumprimento dos princípios constitucionais são critérios que permitem avaliar a eficiência da gestão.

O IFRO é uma instituição com uma estrutura de relevância considerável, oferecendo diversos *campi* de atendimento ao aluno, onde tais parâmetros de prestação do serviço público de qualidade se mostram um desafio, pois exigem planejamento, logística e ações sofisticadas de melhoria para o alcance de seus objetivos institucionais. Por isso, a necessidade de soluções inovadoras e estratégias de gestão que valorizem a eficiência e a qualidade.

Como servidora da instituição foi observada a dificuldade na definição dos processos internos, especialmente no que tange a demarcação de tarefas de seus respectivos setores, bem como a integração dessas atividades para que haja uma maior sintonia na tramitação dos processos. Observa-se ainda uma grande deficiência de indicadores para auxiliar os gestores a aferir o grau de eficiência na condução dos processos organizacionais, demonstrando dessa forma uma oportunidade e, ao mesmo tempo, uma necessidade de melhoria na condução de tais processos.

Nesse sentido, a fim de apresentar contribuições à questão identificada, buscou-se por metodologias que fossem pertinentes a solução da situação-problema. Sendo servidora da instituição, foi observada a oportunidade de melhoria na gestão de seus processos institucionais e a chance de promover a cultura da qualidade por meio da melhoria contínua da instituição. Assim, o objeto da pesquisa que deu origem a esta dissertação é o *Campus* Porto Velho Zona Norte (PVZN) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Nesse contexto e observando as principais dificuldades da instituição, formulou-se o problema que norteou o presente estudo: qual o estágio atual de maturidade da gestão e quais as ações devem ser desencadeadas para conduzir o *Campus* Porto Velho Zona Norte do IFRO a um novo nível de maturidade que seja formalmente reconhecida?

1.2 Objetivos

A pesquisa que deu origem a este trabalho buscou atingir os objetivos destacados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo central foi analisar o estágio de maturidade da gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e propor ações de melhoria.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em face do objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos: realizar a autoavaliação da organização para definir o coeficiente de alinhamento em relação ao Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP); identificar o grau de maturidade da organização por meio dos oito critérios de avaliação dos processos gerenciais da instituição e apresentar um plano de melhoria voltado para a busca da excelência da gestão do *Campus*.

1.3 Contribuições do trabalho

Esta pesquisa visa promover como contribuição a melhoria dos processos internos da gestão por meio da adoção de um programa de melhoria contínua da gestão da qualidade, bem como parâmetros de mensuração de tais ações por meio de indicadores específicos para gestão do *Campus* Porto velho Zona Norte do IFRO. Dessa forma, a partir do diagnóstico da gestão foi possível definir pré-requisitos essenciais para implantação de um programa de monitoramento e avaliação por meio do ciclo de melhoria contínua para a qualidade e maturidade da gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte na perspectiva da MEGP.

1.4 Organização da Dissertação

No capítulo 1 é apresentado o problema, ou seja, a delimitação e relevância da situação-problema e a justificativa para a realização desta pesquisa na organização, bem como os objetivos fundamentais da pesquisa, a definição e delineamento do objeto da pesquisa utilizado para sua implementação.

No capítulo 2 é abordado uma visão geral da organização como base para elaboração do diagnóstico sobre o sistema de gestão e o perfil da instituição objeto da pesquisa.

No capítulo 3 é o diagnóstico da situação-problema, com o detalhamento dos principais conceitos de qualidade e eficiência na gestão pública, bem como o modelo de excelência da gestão pública, seus princípios, fundamentos, critérios e os instrumentais de análise utilizados na pesquisa.

No capítulo 4 é realizada a análise dos dados e a posposta de intervenção contendo a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa, de forma consolidada e os indicadores recomendados.

No capítulo 5 são apresentadas as conclusões da pesquisa, a proposta de acompanhamento e atualização para a organização, bem como as oportunidades de pesquisa futuras.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Com objetivo de possibilitar uma visão geral da organização como base para elaboração do diagnóstico sobre o sistema de gestão e foi delineado o perfil da instituição objeto da pesquisa.

2.1 Instituto Federal de Rondônia

O IFRO é uma instituição autárquica com sede no município de Porto Velho – RO que faz parte da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica e possui a prerrogativa de atuar na educação básica e superior, em diferentes níveis e modalidades do ensino, atuando em diversos eixos tecnológicos e áreas de conhecimento. Além disso, desenvolve programas de pesquisa e extensão voltados para a produção cultural, empreendedorismo, cooperativismo, inovação e transferência de tecnologias com ênfase no desenvolvimento da economia regional e na preservação do meio ambiente.

Os Institutos Federais são vinculados à Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), a quem concerne, dentre outras finalidades, conforme art. 13 do Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012:

> Planejar, coordenar, orientar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política da educação profissional e tecnológica; promover ações de fomento ao fortalecimento, à expansão e à melhoria da qualidade da educação profissional e tecnológica e zelar pelo cumprimento da legislação educacional no âmbito da educação profissional e tecnológica (SETEC, 2013).

O IFRO surgiu como resultado da integração da Escola Técnica Federal de Rondônia, à época com previsão de implantação de unidades em Porto Velho, Ji-Paraná, Ariquemes e Vilhena e a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Marcos Históricos do IFRO.

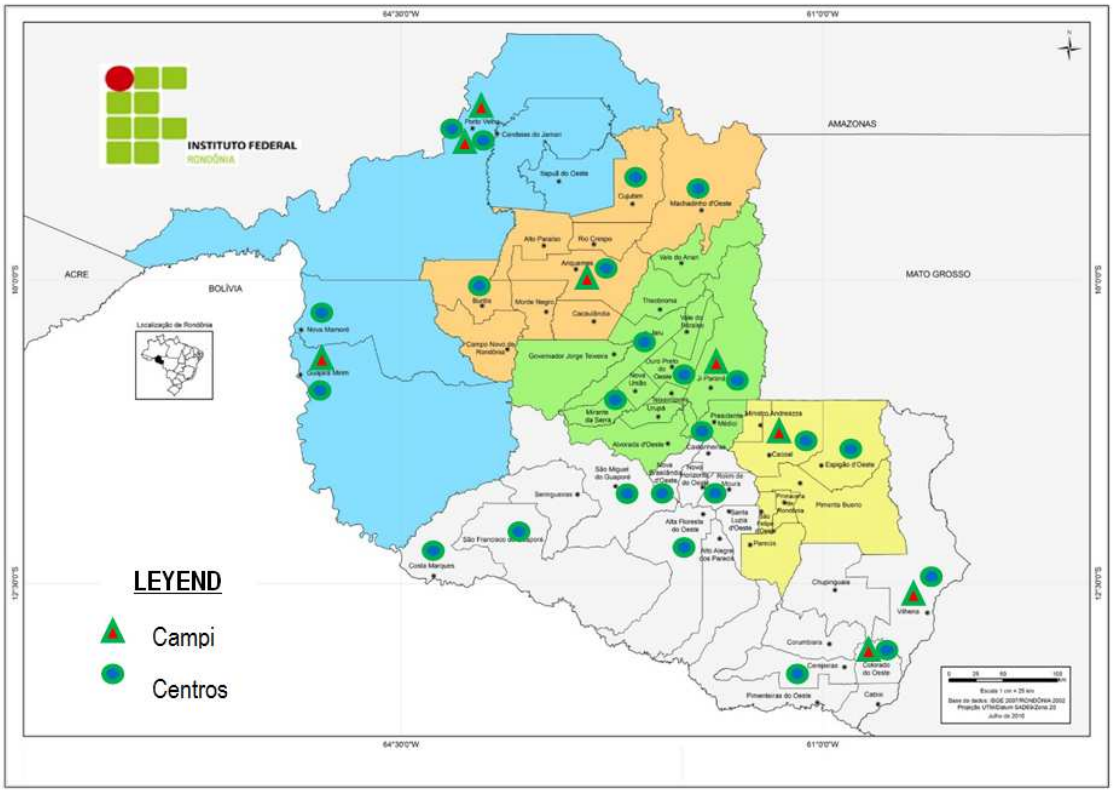
Ano	Descrição
1993	Criação da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste e das Escolas Técnicas Federais de Porto Velho e Rolim de Moura por meio da Lei 8.670, de 30/6/1993. No entanto, apenas a Escola Agrotécnica foi implantada.
2007	Criação da Escola Técnica Federal de Rondônia pela Lei nº 11.534, de 25/10/2007, com unidades em Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná e Vilhena;
2008	Autorização de funcionamento da Unidade de Ji-Paraná, por meio da Portaria nº 707, de 9/6/2008, e criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio da Lei nº 11.892, de 29/12/2008, que integrou em uma única Instituição a Escola Técnica Federal de Rondônia e a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste;
2009	Início das aulas e dos processos de expansão da rede do IFRO;
2010	Início da construção do *Campus* Porto Velho, ofertando, inicialmente, os cursos técnicos em Informática, Edificações, Eletromecânica e licenciatura em Física.

Fonte: elaborado pela autora a partir do PDI do IFRO (IFRO, 2014).

Presente em 24 dos 52 municípios do estado de Rondônia, o IFRO é constituído por uma rede formada por nove unidades, sendo 01 (uma) Reitoria e 09 (nove) *campi*, instalados nos municípios do estado de Rondônia: (1) Porto Velho Calama, (2) Porto Velho Zona Norte, (3) Ariquemes, (4) Jí-Paraná, (5) Cacoal, (6) Vilhena, (7) Colorado do Oeste, (8) Guajará-Mirim e (9) Jaru. Além dessa estrutura, o Instituto atua também na oferta de educação à distância por meio de 24 (vinte e quatro) polos (Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Alta Floresta, Buritis, Candeias do Jamarí, Cerejeiras, Costa Marques, Cujubim, Espigão do Oeste, Jarú, Machadinho do Oeste, Mirante da Serra, Nova Brasilândia, Nova Mamoré, Ouro Preto, Pimenta Bueno Porto Velho Zona sul, São Francisco do Guaporé e São Miguel do Guaporé, Presidente Médici), conforme figura 1.

Com esta abrangência, segundo o relatório de Gestão, o IFRO contava em dezembro de 2015 com 952 (novecentos e cinquenta e dois) servidores, sendo 442 (quatrocentos e quarenta e dois) docentes e 510 (quinhentos e dez) técnicos administrativos e 7.760 (sete mil setecentos e sessenta) discentes matriculados. Sendo ofertado 23 (vinte e três) cursos técnicos, sendo 16 (dezesseis) na modalidade presencial e 7 (sete) na modalidade de EAD e 8 (oito) cursos superiores, sendo 4 (quarto) Licenciaturas, 3 (três) Cursos Superiores de Tecnologia e 1 (um) Bacharelado.

Figura 1 - Estrutura do IFRO no estado de Rondônia



Fonte: Relatório de Gestão do IFRO (2015).

2.2 O *Campus* Porto Velho Zona Norte

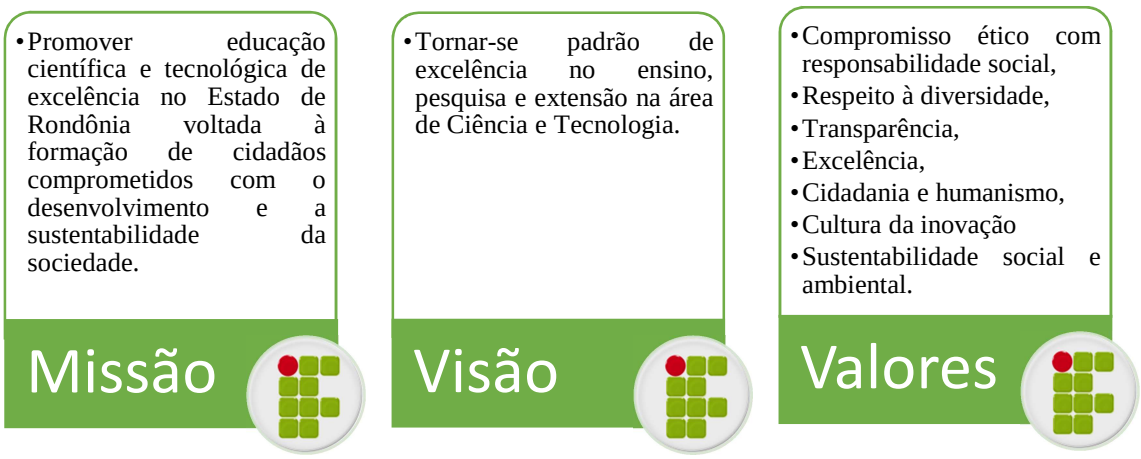
O *Campus* Porto Velho Zona Norte, inicialmente batizado de *Campus* Avançado de Porto Velho, foi implantado por meio da Portaria nº 1.366, de 6 de dezembro de 2010. Em 2013 passou a condição de *Campus* com a denominação Porto Velho Zona Norte (PVZN), por meio da portaria nº 331 de 23 de Abril de 2013. Sua sede está instalada na Avenida Governador Jorge Teixeira, 3.146, na região central do Setor Industrial, no município de Porto Velho, Estado de Rondônia.

Como primeiro Diretor Geral foi nomeado o professor Juarez Alves das Neves Junior, Portaria nº 136, de 03 de março de 2011, em caráter *Pro Tempore*. Sucessivamente, nomeada pela Portaria nº 567, de 3 de Outubro de 2011, abraçou a Direção-Geral a professora Mércia Bessa Coelho, assessorada por um quadro dirigente de implantação formado primordialmente pela Coordenação Geral de Ensino assumida pelo professor Miguel Fabrício Zamberlan, por meio da Portaria nº 485, de 02 de Setembro de 2011, bem como pela Coordenação Geral de Planejamento e Administração, a frente do professor Gilberto Laske, por meio da Portaria nº

516, de 12 de Dezembro de 2011. No momento atual, a Direção-Geral do *Campus* Porto Velho Zona Norte é exercida pelo Professor Miguel Fabrício Zamberlan, por meio da Portaria nº 580, de 17 de agosto de 2012 e publicada no Diário Oficial da União no dia 21 de agosto de 2012.

O *Campus* Porto Velho Zona Norte tem missão, visão e valores edificados pelo Conselho Superior do IFRO, conforme figura 2, e especificados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), aprovado por meio da Resolução nº 55, de 11 de Dezembro de 2014.

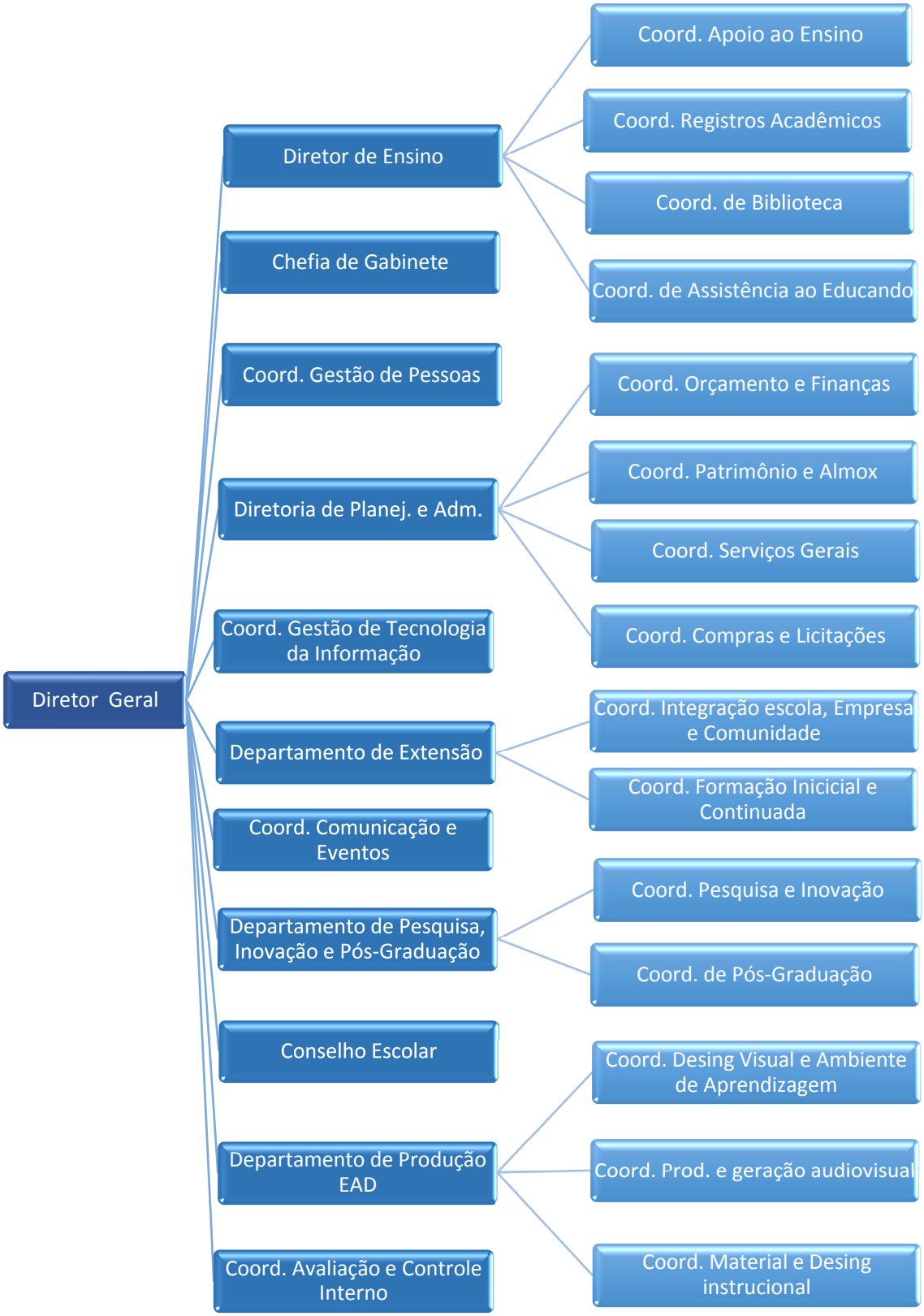
Figura 2 - Missão, Visão e Valores do IFRO *Campus* Porto Velho Zona Norte.



Fonte: elaborada pela autoria a partir do PDI do IFRO (2014).

O *Campus* Porto Velho Zona Norte pode ser caracterizado como uma instituição de pequeno porte, sem fins lucrativos cuja natureza das atividades é de prestação de serviços na área da educação profissional e tecnológica, voltada para o desenvolvimento da economia regional e dos arranjos produtivos locais. Seu portfólio é constituído por ações voltadas para atividades de ensino básico, profissionalizante, tecnológico e superior, de formação pluricurricular, em diferentes modalidades de ensino e educação continuada; desenvolvimento de pesquisa, produção de novos produtos e serviços e extensão do conhecimento humano em articulação com os setores produtivos e a sociedade. O organograma do *Campus* Porto Velho Zona Norte possui um arranjo básico de setores para as atividades institucionais, conforme ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Estrutura Organizacional do IFRO *Campus* Porto Velho Zona Norte.



Fonte: elaborada pela autora conforme Resolução nº 4/CONSUP/IFRO, de 09 de abril de 2013.

Em 2015, conforme relatório de gestão, o IFRO contava com 27 (vinte e sete) docentes, 42 (quarenta e dois) técnico-administrativos, 05 (cinco) professores temporários e substitutos e 2500 (dois mil e quinhentos) discentes matriculados, sendo 2401 em cursos técnicos subsequentes e 99 no curso superior de Gestão Pública. A insituição ofertou em 2015 os cursos técnicos de nível médio presenciais em Finanças, Informática para Internet e o curso superior de Tecnologia em Gestão Pública, além dos cursos técnicos de nível médio a distância em Finanças, Informática para Internet, Secretária Escolar, Multimeios Didáticos, Infraestrutura Escolar e Alimentação Escolar.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Visando alcançar o objetivo central de analisar a gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte por meio do Modelo de Excelência da Gestão Pública, definir o seu estado atual de maturidade na gestão e apresentar sugestões para a implantação de um plano de melhoria contínua na instituição, foi definido a realização de uma abordagem qualitativa, conduzido por meio de um estudo de caso.

> [...] O estudo de caso é a pesquisa para coleta e registro de dados para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões ou propor ação transformadora. (SILVEIRA, 2005, p.3 *apud* CHIZZOTTI, 1995, p. 102).

Considerando que a técnica da observação participante foi utilizada nesse estudo de caso em atenção à necessidade de entender a rotina de uma instituição federal de ensino por meio da observação direta de seu cotidiano, bem como superar as limitações na obtenção das informações disponíveis para a pesquisa, tendo em vista que uma das principais características de um estudo de caso consiste em admitir "[...] uma análise profunda e exaustiva de um numero reduzido de objetos permitindo um amplo e detalhado conhecimento [...]" (GIL, 1987, p.58).

A pesquisa apresenta característica de natureza descritiva e pescritiva. Segundo Triviños, (2006), tal abordagem descritiva oferece um enfoque nos processos institucionais e não somente nos resultados e produtos. A natureza prescritiva é caracterizada pelo oferecimento de proposta de intervenção na forma de um plano de melhoria voltado para a busca da excelência da gestão do Campus

A primeira etapa foi conduzida pela discussão de um referencial teórico para a análise do tema qualidade na gestão da educação, bem como a pesquisa em dados secundários provenientes da legislação federal, documentos e relatórios institucionais. Nesta etapa se utilizou da técnica de análise de conteúdo.

Posteriormente ocorreu um estudo de campo, por meio de visitas semanais ao *Campus* Porto Velho Zona Norte para preenchimento de um questionário por meio de entrevista com gestores para a coleta das informações necessárias para a o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Gil (1987), o estudo de campo acrescenta uma maior profundidade a cerca de um problema na pesquisa. A escolha do entrevistado deveria envolver algum membro da equipe gestora da alta-administração do *Campus* Porto Velho Zona Norte tendo em vista a

necessidade de informações de caráter gerencial, bem como a necessidade de amplo conhecimento do histórico e dos processos internos da organização.

Considerando o objetivo principal e a bibliografia do Modelo Excelência na Gestão Pública foi desenvolvido o perfil organizacional com base nos dados secundários, documentos e dados levantados durante a pesquisa que ocorreu no período entre 08/08/2015 a 30/06/2016.

Na etapa seguinte realizou-se a autoavaliação da gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte, por meio dos instrumentais indicados pela metodologia adotada.

Em seguida ocorreu a definição do grau de maturidade atual da gestão, com base nos critérios definidos pelo modelo e por meio da análise dos processos gerenciais foi observado ainda os requisitos não atendidos pela instituição, sendo considerados como oportunidades de melhoria da gestão.

Na fase final, foram apresentadas sugestões para o desenvolvimento um plano de melhoria contínua da gestão, posteriormente sendo oferecidas à equipe gestora do *Campus* Porto Velho Zona Norte a fim de contribuir como uma proposta de melhoria para a instituição.

Para tanto, se fez necessário discutir os conceitos de qualidade e de eficiência, bem como os instrumentos de sua gestão.

3.1 O Conceitos de Qualidade e de Eficiência

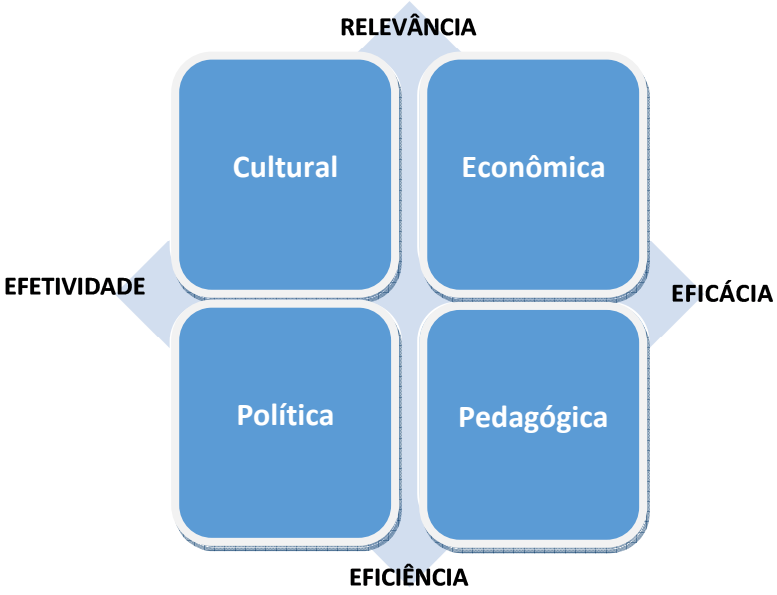
O termo qualidade não apresenta um delineamento semântico estrito e terminativo. Para as ciências econômicas e no campo da administração, por exemplo, o a expressão qualidade tem um significado ora voltado à correspondência entre os atributos e os métodos utilizados na elaboração de um produto ou um serviço, ora está votado para o nível de satisfação do usuário em correlação à sua perspectiva preliminar.

Nas ciências sociais e humanas, a definição mais consagrada é que qualidade denota a excelência mediante a expectativa dos usuários e clientes. Demo (2001) defende que o conceito de qualidade converge para a concepção de excelência e contentamento, especialmente quando a expressão é referenciada à atividade humana.

Sander (1995) desenvolve o Modelo Paradigmático Multidimensional de Administração da Educação no qual a concepção de qualidade na educação se fundamenta em quatro dimensões analíticas: econômica, política, cultural e pedagógica, onde cada critério de desempenho administrativo está relacionado a uma dessas dimensões. “[...] Essa inter-relação

permite determinar a qualidade na educação em termos substantivos e instrumentais." (DAVOK, 2007 p. 29). A figura 4 ilustra as dimensões do modelo.

Figura 4 - Modelo Paradigmático Multidimensional da Administração da Educação de Sander.



Fonte: elaborada pela autora com base em Sander, (1995).

Nesse alinhamento, conforme quadro 2, Sander (1995) faz uma associação entre qualidade, eficiência, eficácia, efetividade e relevância na administração da educação.

Quadro 2 - Modelo Paradigmático Multidimensional da Administração da Educação.

Dimensões Analíticas de Qualidade na Administração da Educação	**Critérios de Avaliação da Qualidade para a Administração da Educação**
Cultural	Relevância
Política	Efetividade
Pedagógica	Eficácia
Econômica	Eficiência

Fonte: elaborado pela autora com base em Sander, (1995).

A eficiência pode ser conceituada de maneira ampla, conforme apresenta Matias-Pereira (2012), como uma ação voltada para a utilização de recursos de forma racionalizada a fim de alcançar desse modo uma melhor relação custo-benefício entre os objetivos definidos e

os recursos aplicados. Para tanto, o emprego dos recursos deve orientar-se de maneira racional e ser considerado como um “[...] parâmetro fundamental no eixo básico das organizações e um componente predominante e norteador nas ações organizacionais.” (GOMES, 2009. p 65).

De forma semelhante, pode-se afirmar que a eficiência é “[...] relação entre os insumos e os resultados, sendo exemplos a utilização do mínimo de insumos para produzir um determinado resultado ou a obtenção de máximos resultados para um determinado nível de insumos.” (GOMES, 2009, p. 59). Por tanto, a eficiência “[...] pode ser quantificada por meio de seus próprios resultados, bem como da produtividade e das despesas totais.” (SILVA, 2015, p. 38).

Além disso, a qualidade dos serviços pode ser “[...] mensurada mediante ferramentas que medem a satisfação dos usuários de tais serviços, nesse caso, o cidadão.” (GRATERON, 1999, p. 16). Portanto, a busca da eficiência fundamenta-se na “[...] aplicação racional de seus recursos, de forma a atingir os objetivos e metas propostos pelos gestores.” (COSTA, 1996, p. 32).

Na área pública, a definição de eficiência na literatura geralmente combina de forma complementar os conceitos de efetividade e eficácia. Para Gomes (2009, p.66), a eficiência refere-se ao “[...] cumprimento de normas e à redução de custos [...]”. Sua função básica consiste na verificação de que um determinado projeto na esfera pública está sendo executado da forma adequada considerando a relação entre os custos do projeto e os resultados alcançados de maneira satisfatória.

O conceito de eficácia, por sua vez, está relacionado à ideia de obtenção dos resultados, bem como “[...] a percepção da qualidade dos serviços públicos fornecidos e sua utilidade principal consiste na apuração dos resultados, a fim de definir se de fato os valores estipulados foram efetivamente alcançados.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 14). A efetividade, ainda segundo Bresser-Pereira (1996, p. 15), faz referência ao êxito alcançado pela tomada de decisões na gestão pública e sua principal finalidade "[...] consiste na avaliação dos projetos públicos considerando a adequação dos referidos projetos a sua demanda específica naquela sociedade local.”.

Assim, a literatura corrente apresenta definição de eficiência como a medida entre as metas atingidas e seus recursos empregados. O conceito de eficácia pode ser entendido como a verificação do alcance de tais metas e objetivos dentro de um padrão de qualidade previsto. Já no que tange ao conceito da efetividade, busca-se a avaliação do resultado concreto no tocante ao impacto causado (econômico ou social) sem considerar os recursos utilizados. Desse modo, quando se pretende examinar os efeitos tanto positivos quanto negativos que um

programa causou no âmbito externo ao que costuma estar inserido, pelo ponto de vista econômico, técnico, sociocultural, institucional ou ambiental, utiliza-se o parâmetro da efetividade.

3.2 Qualidade na Gestão Pública

De acordo com os parâmetros defendidos por Gomes (2009), os limites potenciais ao avanço de eficiência nas organizações públicas podem ser derivados dos mais diversos aspectos: políticos, psicológicos, culturais e outros. No entanto, ao consideramos que o aumento de tal preceito consiste na questão de adequar racionalmente o emprego de recursos aos objetivos estabelecidos, torna-se essencial destacar como fatores limitantes: o processo de tomada de decisão e o nível de racionalidade disponível para processar a adequação entre meios e fins, entre recursos e objetivos.

Uma alternativa para desenvolver um procedimento racional na tomada de decisões em busca da eficiência seria “Estabelecer uma estimativa realista e a partir desse ponto estruturar os recursos adequados e suficientes para os objetivos definidos.” (GOMES, 2009, p.65). Corroborando com esta concepção, BRESSER-PEREIRA (2001, p.11) afirma que “[...] o preceito que destaca a ação racional da não racional é justamente sua conexão aos objetivos pretendidos.”.

A administração pública brasileira, segundo Bresser-Pereira (1996), avançou ao longo de sua história por meio de três paradigmas fundamentais: o modelo patrimonialista, o modelo burocrático e a administração pública gerencial. O modelo de administração patrimonialista era marcado por “[...] dificuldades em se definir o que vem a ser o patrimônio público e o privado, o que pode permitir a proliferação de nepotismo e de corrupção.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 2). Naquele contexto, as delimitações das atribuições restritas exclusivamente ao Estado apresentavam-se bastante imprecisas e nebulosas. O modelo patrimonialista tornara-se expressão conotativa de “[...] privilégios, garantias e concessões que entremeavam o aparelho público.” (MORAES, 2007. p 88).

Já o modelo burocrático foi priorizado no Brasil a partir de 1930 em substituição a administração patrimonialista, que ainda dispunha de grande influência no cenário político nacional naquele período. “[...] Tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o político e o administrador público, como também a separação entre o que é privado e o que é público.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.3). Fica assim estabelecida a administração burocrática moderna, cujas características,

segundo Marques, (2008) eram baseadas em uma estrutura piramidal-hierárquica de poder, rotinas rígidas, no formalismo racional-legal e no controle dos processos administrativos.

Com o passar do tempo, “[...] A estrutura hierárquica mostrou-se ineficiente por suas rigidez e disfunções.” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.12) e a administração começou a manifestar complicações decorrentes do controle excessivo de seus processos e devido a quantidade de normas, que tornaram a estrutura administrativa engessada, decorrente de modelos rigidamente baseados na racionalidade técnica, e por consequência, inadequados em termos de ações e resultados. Além disso, “[...] A mudança administrativa na esfera pública foi facilitada e acelerada por uma convergência de inovação tecnológica e orientação para custos desde o início dos anos 90.” (ROSEMBERG; OHAYON, 2006, p.32).

Diante dessa nova conjuntura, a administração pública gerencial tinha a premissa de atender às novas exigências do mundo moderno, onde se reavaliavam as atribuições, as funções e as novas demandas de desempenho e intervenção do Estado, como por exemplo, responder aos novos anseios das democracias correntes naquele momento. Segundo MATIAS-PEREIRA (2012, p. 44), a Administração Pública Gerencial, às vezes também chamada de Nova Gestão Pública ou N*ew Public Management*, se apresentou com um corolário de conceitos e ideias provenientes da iniciativa privada e adaptados ao contexto da administração pública a fim de promover a qualidade da gestão.

Temas como *accountability*, qualidade nos serviços públicos, gestão por resultados, indicadores e benchmarks para a gestão pública se mostraram fundamentais para promover mudanças na administração pública como resposta aos anseios crescentes dos cidadãos por mais responsabilidade, compromisso e transparência na prestação de serviços públicos. “[...] Um elemento central das abordagens de reforma gerencial do Estado é a orientação dos governos para gerar valor público aos cidadãos ao atender as demandas da sociedade.” (FERREIRA, 2009, p. 82).

Este movimento pela busca de mais qualidade no setor público com foco nos cidadãos foi para Abrucio (2002, p. 37), uma das “[...] principais revoluções no modelo gerencial [...]”. Tais parâmetros de excelência, quando efetivamente utilizados, produzem “[...] avanços para os processos institucionais e serviços, redução de gastos públicos e ganhos de produtividade, tornando as organizações públicas mais eficientes.” (MPOG, 2010. p. 41).

Conforme atesta Matias-Pereira (2012), tais iniciativas “[...] incrementam a credibilidade da instituição e o respeito público, ampliando a eficácia de suas ações junto à sociedade.” Além disso, “[...] a organização que adota enfoques de excelência adapta-se mais

facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.” (FNQ, 2008, p. 21).

3.3 O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA)

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização é uma metodologia criada pelo Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, cuja finalidade é incentivar e dar apoio aos órgãos e entidades públicos para a implantação das melhores práticas no gerenciamento de seus processos gerenciais a fim de disponibilizar produtos e serviços de qualidade aos cidadãos. Na década 1980, uma equipe de especialistas pesquisou um rol de renomadas organizações de excelência reconhecida, conceituadas sob o rótulo de ilhas de excelência, buscando os atributos padrão que as caracterizavam das demais.

Estes atributos foram detectados e eram constituídos por princípios organizacionais que derivam a partir da cultura interna de tais organizações, sendo aplicadas pelos seus gestores e profissionais, em todas as categorias. Os elementos identificados foram reconhecidos como os parâmetros para a elaboração de uma metodologia de gestão orientada para resultados e originaram os critérios de avaliação para premiações mundiais de Qualidade e Excelência na Gestão.

No roteiro das dinâmicas de atuação no âmbito da Administração Pública Federal que conduziram a atualização administrativa, um marco significativo ocorreu no ano de 1979, por meio do Programa Nacional de Desburocratização e posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, ativos debates acerca da reforma gerencial do Estado. Conforme destaca Gomes (2009, p. 52), a percepção de que o desafio central do serviço público era de caráter gerencial gerou a partir de 1990, “[...] a busca por um novo paradigma de gerenciamento do serviço público fortemente voltado para a obtenção de resultados por meio de planejamento, informação e orientado ao cliente-cidadão.”.

Bresser-Pereira (2001) destaca que o auge desse debate no Brasil ocorreu durante o governo Fernando Henrique Cardoso, sendo quase sempre orientado pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE). Nesse sentido, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado lançado em 1995, pretendia “[...] elevar a governança do Estado, ou seja, sua competência administrativa de governar com efetividade e eficiência, direcionando o foco dos serviços públicos a melhoria da qualidade no atendimento dos cidadãos.” (Abrucio; Loureiro, 2002, p. 33).

A procura pelo alcance da qualidade passou a ser um propósito e um instrumental para atualizar a gestão pública. “O cidadão passou a ser considerado como principal receptor das ações da administração pública e como tal, uma figura a quem deve-se prestar contas” (FERREIRA, 2009, p 74). Como consequência dessas iniciativas foi lançado em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), “[...] consolidando em uma única proposta tanto o Programa da Qualidade quanto o Programa Nacional de Desburocratização.” (MPOG, 2009, p. 19).

Conforme atesta Ayres (2012, p. 33), “[...] o GESPÚBLICA é baseado no *New Public Management*, por tanto com o estabelecimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) no ano 1995, promove-se, desde então, a Gestão por Resultados no Brasil”. Além disso, o GESPÚBLICA também utiliza como parâmetros básicos os princípios constitucionais da administração pública atribuídos pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que são eles: Impessoalidade, Legalidade, Moralidade, Publicidade e da Eficiência, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5 - Princípios Constitucionais do GESPÚBLICA.

Fonte: GESPÚBLICA (MPOG, 2010).

Vale destacar que “[...] os pontos referenciais na retrospectiva do GESPÚBLICA não configuram necessariamente rupturas, mas progressos significativos com base na visão inicial do Programa.” (ROSEMBERG; OHAYON, 2006, p.6). O GESPÚBLICA é a consequência

dessa trajetória evolutiva, cuja finalidade consiste em "[...] contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País." (Brasil, 2005).

> [...] Diferentemente do setor privado brasileiro, que se transformou ao longo das décadas de 1990 e 2000, incorporando técnicas e métodos oriundos concomitantemente da academia e do meio corporativo, verifica-se no corpo estatal brasileiro uma grande resistência na adoção de tecnologias de gestão.
> Este problema repercute na difícil melhoria da produtividade e da eficiência da máquina estatal, que causa impacto significativo na competitividade global do país, fator primordial para a manutenção de uma base econômica sólida. " (Fernandes, 2009, p 09).

Conforme conceituado no Guia de Referência (2014), o GESPÚBLICA apresenta-se como "[...] uma política pública elaborada para a gestão, que está fundamentada em um modelo de gestão pública que incorpora em sua visão à esfera técnica, típica da administração pública, e a esfera social." (MPOG, 2014, p 23), conforme ilustrado na figura 6.

Figura 6 - Visão do GESPÚBLICA.

Fonte: Elaborada pela autora com base no Guia de Referência do GESPÚBLICA (MPOG, 2014).

Os fundamentos do GESPÚBLICA podem ser resumidos conforme quadro 3.

Quadro 3 - Fundamentos do Programa GESPÚBLICA.

Fundamentos	
Comprometimentos com as pessoas	O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidade, criatividade e motivação de usa força de trabalho.
Foco no cidadão e na sociedade	Alinhamento das ações e resultados às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.
Desenvolvimento de parcerias	Atividades em conjunto com outras organizações.
Responsabilidade Social	Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais.
Controle social	A Transparência e a Participação Social.
Gestão Participativa	Gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração e busca o máximo de cooperação das pessoas.

Fonte: Guia Referencial do GESPÚBLICA (MPOG, 2010).

O GESPÚBLICA se incorpora em uma conjuntura de "[...] mudança da administração burocrática para a administração gerencial," (Ferreira, 2009, p. 67) e sua missão é "[...] promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País." (MPOG, 2010, p. 26).

No decreto que institui o GESPÙBLICA ficou previsto o desenvolvimento do "[...] modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal." (BRASIL, 2005), além dos critérios para avaliação da gestão. O modelo adotado foi o Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP).

3.4 O Modelo de Excelência na Gestão Pública (MEGP)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi desenvolvido a partir da adaptação do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) tendo em vista que:

> [...] É o resultado da busca pela melhor ferramenta para a desburocratização, permitindo uma avaliação imparcial da gestão pública, de forma técnica e com visão gerencial por meio de uma autoavaliação continuada. (MPOG, 2010, p 12).

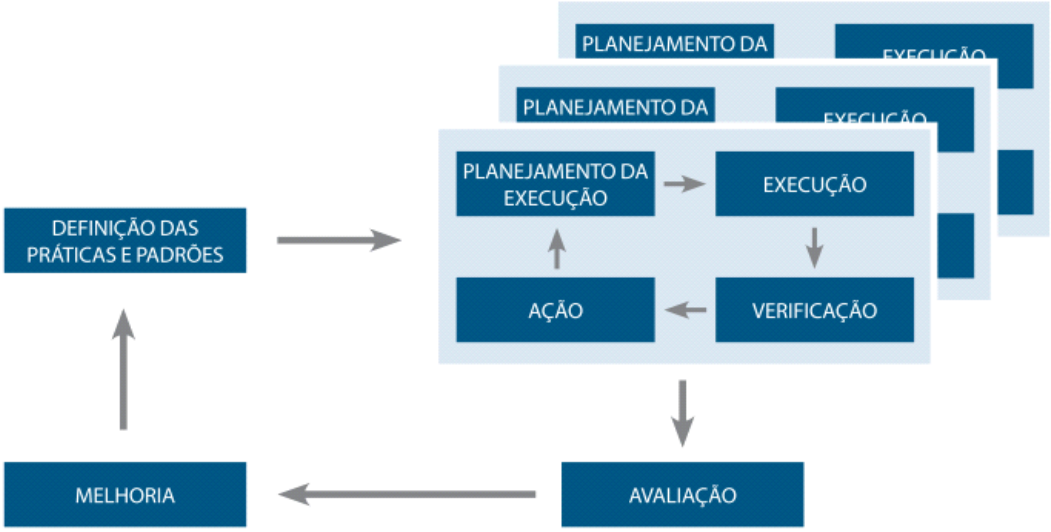
O Modelo de Excelência da Gestão Pública contempla princípios referenciados internacionalmente, fundamentados em três modelos de referência mundial: a International Organization for Standardization, o Baldrige National Quality Program e a European Foundation for Quality Management. Segundo a FNQ "[...] todas as organizações que adotam

enfoques de excelência adaptam-se mais facilmente às mudanças e têm mais condições de atingir e manter um desempenho de Classe Mundial.” (FNQ, 2013 p.23).

A autoavaliação da gestão por meio do Modelo de Excelência na Gestão, conforme modelo da figura 7 permite, conforme os Fundamentos de Excelência da FNQ:

> [...] identificar as práticas inexistentes ou distantes do Modelo, isto é, as oportunidades reais para melhoria da gestão e reconhecer as práticas que já aderem ao Modelo, isto é, comprovar a utilização desse modelo e, ao mesmo tempo, motivar a organização a prosseguir nessa direção. (FNQ, 2013, p.28).

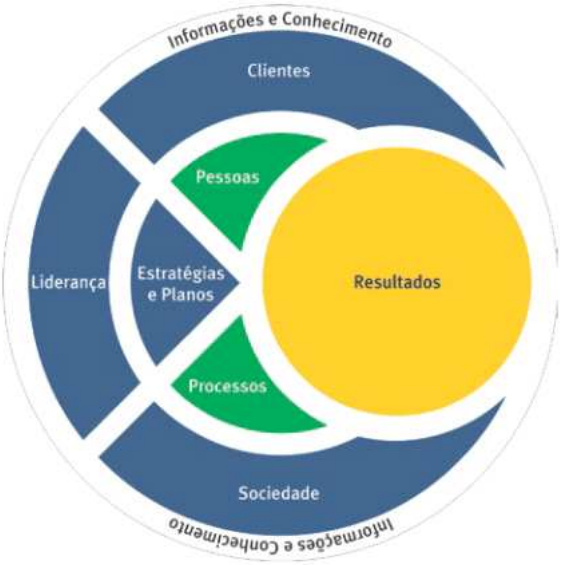
Figura 7 - O caminho da auto avaliação.



Fonte: Primeiros Passos para Excelência (FNQ, 2010).

O Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) adotado é um “[...] processo de avaliação voltado ao planejamento da melhoria da gestão institucional dos órgãos e entidades públicos.” (MPOG, 2016, p. 65). O IAGP é composto por um questionário contendo 8 critérios, 25 Itens e 110 alíneas para uma análise profunda da organização, onde cada item é estruturado em um conjunto de alíneas que descreve os requisitos de cada um. “[...] Tais Critérios visam apresentar um panorama sistêmico da gestão organizacional.” (FNQ, 2008). Conforme figura 8, os oito critérios da Excelência são:

Figura 8 - Modelo de Excelência da Gestão (MEGP)



Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2009).

Para fins de análise e avaliação da gestão pública, “[...] os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram adaptados como oito critérios do IAGP” (MPOG, 2010, p.24). Tais critérios, conforme quadro 4, constituem parâmetros de excelência a partir dos quais a organização pública pode planejar ciclos de avaliação, análise e melhoria de sua gestão.

O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Alínea. Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 250 (duzentos e cinquenta) pontos.

Quadro 4 - Critérios do IAGP.

Critérios da Excelência	
1. LIDERANÇA	22 pontos
Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança organizacional e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.	
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	22 pontos
Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes internos e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.	
3. CIDADÃOS	22 pontos
Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.	
4. SOCIEDADE	22 pontos
Este critério examina como a organização, aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.	
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	22 pontos
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.	
6. PESSOAS	22 pontos
Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos À seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas equipes. Também examina os processos relativos À capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros visando o seu suporte.	
7. PROCESSOS	22 pontos
Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento de sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.	
8. RESULTADOS	96 pontos
Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentos-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários. Examina os resultados relativos a:	
8.1 cidadãos-usuários;	(20 pontos)
8.2 sociedade;	(20 pontos)
8.3 orçamentários e financeiros;	(10 pontos)
8.4 pessoas;	(13 pontos)
8.5 processos de suprimento;	(13 pontos)
8.6 processos finalísticos e apoio;	(13 pontos)
Pontuação total	250 pontos

Fonte: Guia Prático para Avaliação da Gestão Pública, (MPOG, 2016).

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública costuma ser encarado como o "[...] objeto material do MEGP, na forma de um levantamento de melhores práticas e métodos de excelência." (MPOG, 2012, p. 26). O Ministério do Planejamento (MPOG) recomenda que

sejam empregados os Instrumentais para Avaliação da Gestão de 250 pontos na primeira avaliação organizacional.

A implementação do MEGP consiste em uma análise da organização, por meio de questionários de autoavaliação e visitas de avaliadores credenciados em que se analisa o perfil da Instituição, seus processos e as boas-práticas aplicadas, baseado em dimensões, critérios de excelência e pontuações.

3.4. 1 Pontuação dos critérios

Os critérios relativos aos processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes do quadro 5.

Inicialmente foi determinado o nível que melhor identificava o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração), observando a análise e adequação dos fatores e subfatores de todas as alíneas que compõem o critério. A cada fator e seus respectivos subfatores foram atribuídos algum percentual (0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%).

Vale destacar que caso um fator apresentasse dois subfatores ou mais, deveria ser atribuído percentual para cada um dos subfatores e posteriormente considerar o de menor valor como sendo a consolidação do fator. O percentual total do critério foi calculado a partir da definição do fator de menor percentual e sendo atribuído o símbolo “=” se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas um dos outros fatores esteja em estágio superior ou o símbolo “+” que representa um acréscimo de 10% se tiver pelo menos dois outros fatores que estejam em estágio superior.

Quadro 5 – Tabela de Pontuação dos Critérios Organizacionais.

Percen-tual	Fatores			
	Enfoque	**Aplicação**	**Aprendizado**	**Integração**
Não se aplica	Este campo deverá ser assinado quando os requisitos da alínea não forem da alçada ou da competência da organização, o que implica na computação total dos pontos da alínea.			
0%	A prática de gestão é inadequada aos requisitos ou não estão relatadas.	As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas, ou uso não relatado.	Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.
20%	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil, ou não apresenta característica de proatividade.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, ou uso continuado em alguma(s) das práticas de gestão adequadas.	Não há melhorias sendo implantadas.	Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, ou não apresenta características de inter-relação ou ainda quando não apresenta características de cooperação.
40%	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do critério e apropriadas ao perfil, ou não apresenta característica de proatividade.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, ou uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas.	Há melhorias Sendo implantadas.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, ou não apresenta características de inter-relação ou ainda Não apresenta características de cooperação.
60%	As práticas de gestão Apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do critério e apropriadas ao perfil ou o atendimento a algum requisito é proativo.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes, ou uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas.	Alguma(s) das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrente do aprendizado.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, a maioria das práticas de gestão adequadas está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado ou não apresenta características de cooperação.
80%	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil ou o atendimento a muitos requisitos é proativo.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes ou uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas.	Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização, quase todas as práticas de gestão adequadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.
100%	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do critério e apropriadas ao perfil ou o atendimento a maioria dos requisitos é proativo.	As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes ou o uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.	A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.

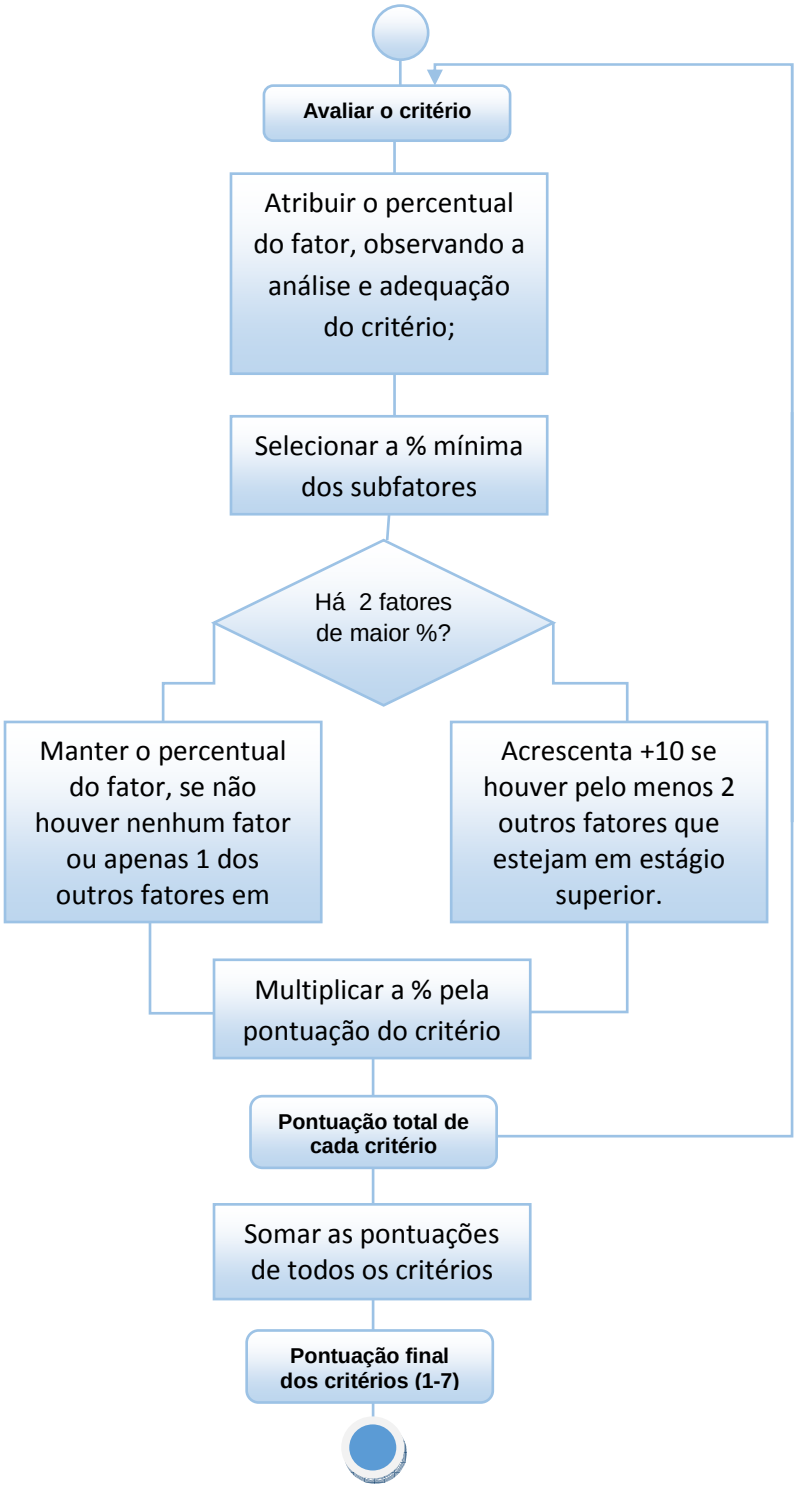
Fonte: Instrumento para avaliação da Gestão pública (MPOG, 2009)

Inicialmente foi determinado o nível que melhor identificava o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração), observando a análise e adequação dos fatores e subfatores de todas as alíneas que compõem o critério. A cada fator e seus respectivos subfatores foram atribuídos algum percentual (0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%).

Vale destacar que caso um fator apresentasse dois subfatores ou mais, deveria ser atribuído percentual para cada um dos subfatores e posteriormente considerar o de menor valor como sendo a consolidação do fator. O percentual total do critério foi calculado a partir da definição do fator de menor percentual e sendo atribuído o símbolo "=" se não tiver nenhum dos outros fatores em estágio superior ou apenas um dos outros fatores esteja em estágio superior ou o símbolo "+" que representa um acréscimo de 10% se tiver pelo menos dois outros fatores que estejam em estágio superior.

Posteriormente multiplicou-se o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item. Dessa forma, a pontuação do critério será o valor dessa multiplicação, conforme figura 9.

Figura 9 – Diagrama de caso de uso da pontuação dos critérios



Fonte: elaborada pela autora com base no Instrumento de Avaliação de Avaliação da Gestão Pública (MPOG, 2009).

As alíneas relativas aos Resultados Organizacionais são pontuadas segundo as diretrizes do quadro 6.

Quadro 6 - Tabela de Pontuação - Resultados Organizacionais

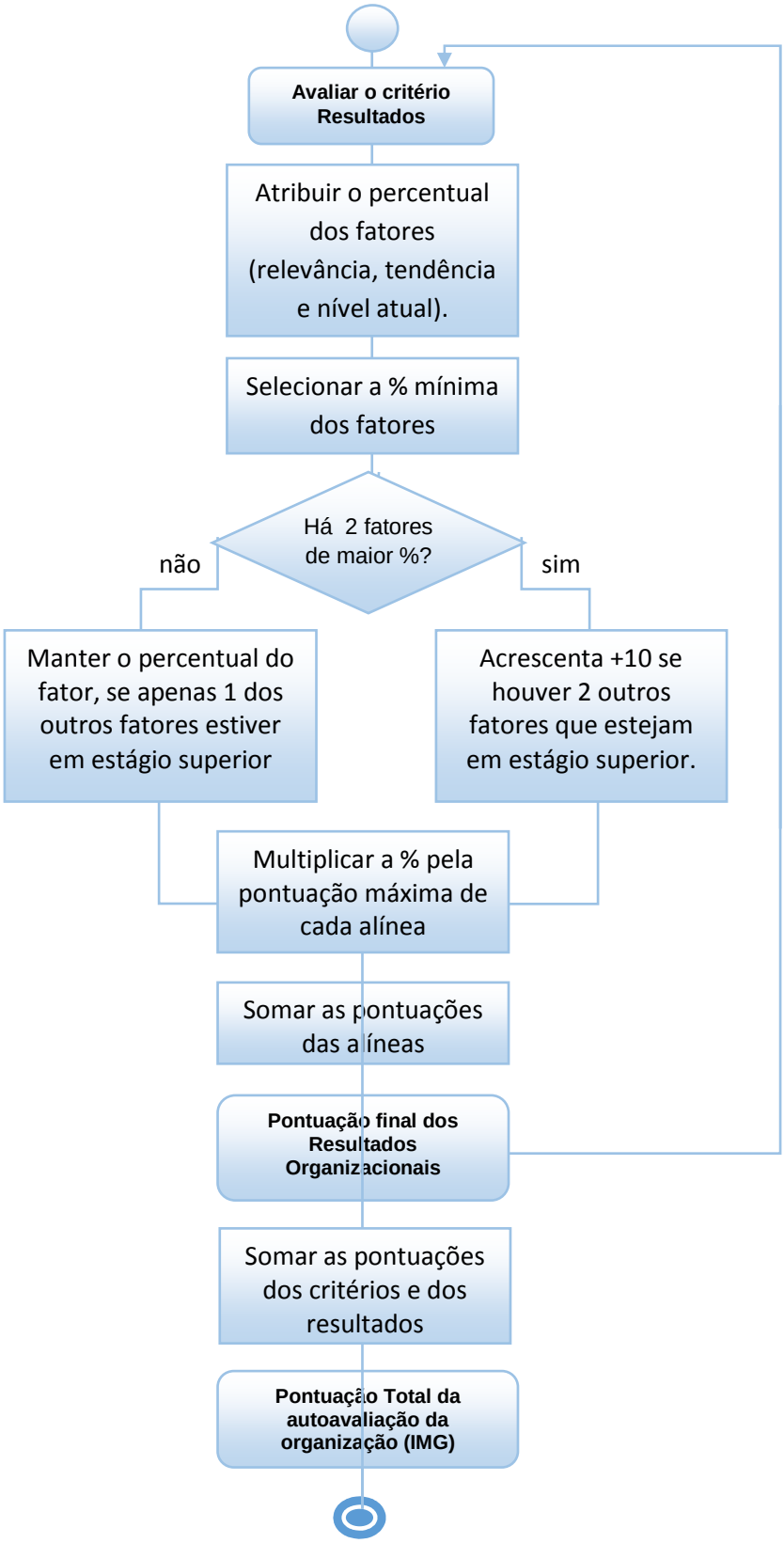
TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS					
0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
RELEVÂNCIA					
Não foram apresentados resultados relevantes.	Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	Todos os resultados relevantes foram apresentados.
TENDÊNCIA					
Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	Tendência favorável em UM dos resultados relevantes apresentados.	Tendência favorável em mais de um dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
NÍVEL ATUAL					
Não foram apresentadas informações comparativas.	Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.	O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (MPOG, 2009).

Foi determinado o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância, Tendência e Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores que compõem a alínea. A cada fator foi atribuído algum percentual (0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%). O percentual total da alínea é calculado a partir da identificação do fator de menor percentual sendo atribuído, o símbolo “=” se apenas um dos outros fatores estivesse em estágio superior ou o símbolo “+” que acrescenta 10%, caso ocorra pelo dois outros fatores estiverem em estágio superior. Então se multiplicou o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa à alínea. A pontuação da alínea será o valor dessa multiplicação. A pontuação final do Critério 8 – Resultados Organizacionais será a soma das pontuações das respectivas alíneas que o compõem.

Vale ressaltar que a pontuação final da organização é a soma da pontuação de todos os Critérios dos Processos Gerenciais (1 a 7) e o Critério dos Resultados Organizacionais (8).

Figura 10 – Diagrama de caso de uso da pontuação dos Resultados Organiacionais e do IMG



Fonte: elaborada pela autora com base no Instrumento de Avaliação de Avaliação da Gestão Pública (MPOG, 2009).

Foi selecionado o percentual mais apropriado, tendo por base a descrição da prática pertinente, para o atendimento dos requisitos da alínea, para cada um dos fatores. A pontuação reflete o grau de atendimento dos requisitos da alínea, ou seja, foi escolhida a percentagem mais apropriada a quantidade de requisitos atendidos pela prática descrita, considerando a seguinte abrangência dos critérios descrita no quadro 7.

Quadro 7 - Parâmetros do grau de abrangência dos critérios.

Opção	Abrangência
“algum(as)”	>0 e <1/4
“muitas”	= ou >1/4
“maioria”	= ou >1/2
“quase todas”	= ou >3/4
“todas”	=1/1

Fonte: Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (MPOG, 2009).

3.5 Diagnóstico da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte do IFRO

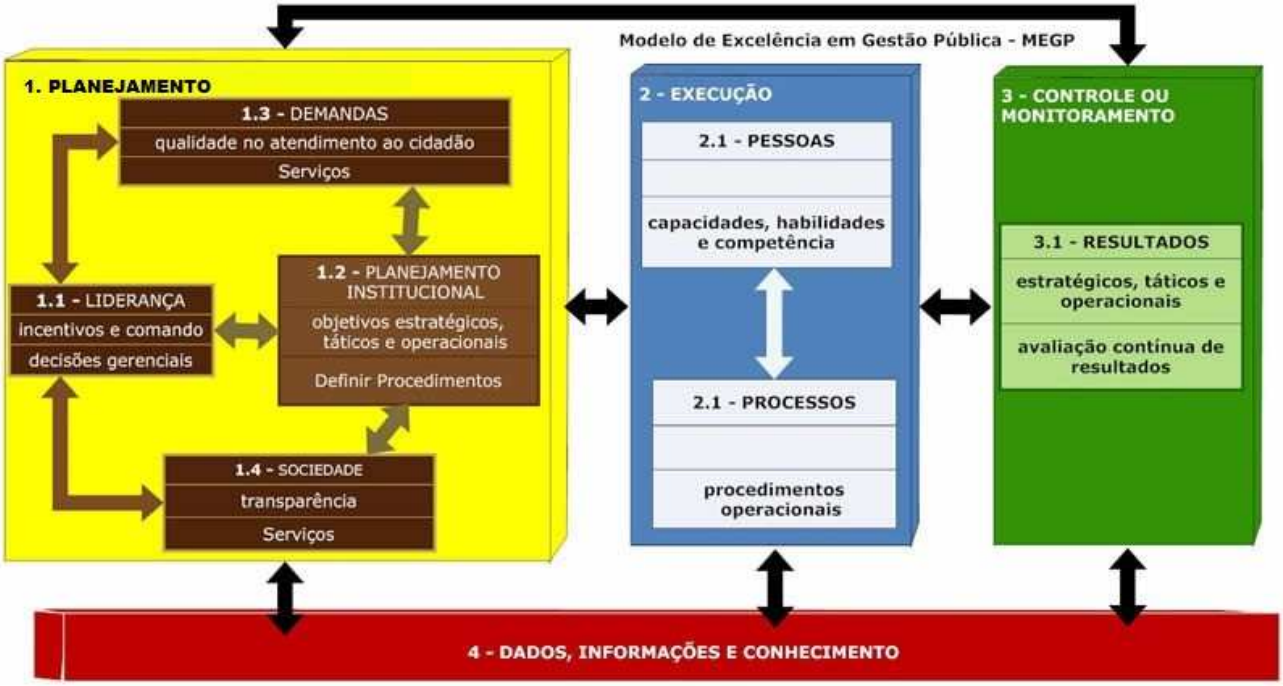
O Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) assume os parâmetros de análise e verificação de processos gerenciais fundamentados nos critérios do planejamento estratégico proposto por Edwards Deming, ilustrado na figura 11.

A proposta de Edwards Deming pressupõe “[...] participação dos trabalhadores no processo de decisão [...] que os gestores deveriam ter por prerrogativa básica fazer as pessoas trabalharem melhor e não apenas trabalharem mais.” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 91).

Para realizar o diagnóstico da gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte foram realizadas quatro visitas para preenchimento do formulário de autoavaliação, por meio de entrevistas com prof. Gilberto Laske, o Diretor de Planejamento e Administração da organização. Assim, a amostra foi intencional, tendo em vista a relevância das informações de caráter técnico/gerencial e estratégico necessárias a nível institucional.

O questionário buscou verificar se o sistema de gestão da organização incorporava a ferramenta de planejamento conhecida PDCA que é o principal fundamento da metodologia conhecida como Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) apresentada por Edwards Deming.

Figura 11 - O Ciclo PDCA do Modelo de Excelência da Gestão Pública.

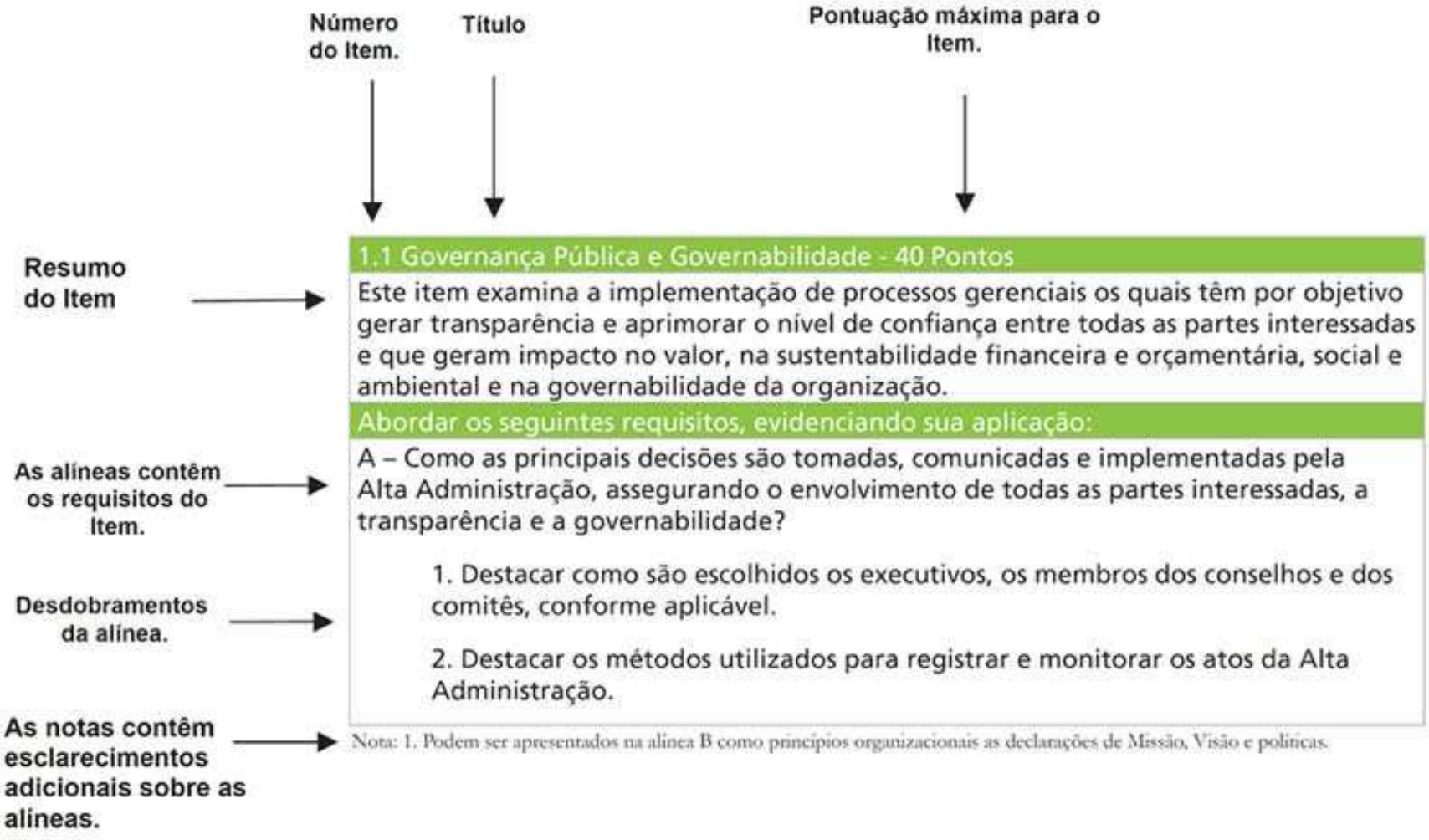


Fonte: GESPÚBLICA, MPOG,2010.

Em cada item foi requisitado que a organização caracterizasse suas práticas internas de gestão e métodos de trabalho específicos, incluindo os responsáveis e a regularidade das ações, as práticas de controle, ou seja, as formas de realizar a verificação interna da realização desses trabalhos, conforme figura 12.

Tais descrições contêm o detalhamento dos métodos e os padrões utilizados na instituição, bem como as estratégias para divulgação, a regularidade dessas práticas e a sua integração.

Figura 12 - Modelo de Avaliação Proposto pelo IAGP .



Fonte: Instrumento para a avaliação da gestão pública, MPOG, 2014.

Coletados os dados foi procedida a análise dos dados por meio dos instrumentos de análise do MEGP, fundamentados em um Sistema de Pontuação dos critérios de Excelência.

3.5.1 Diagnóstico para o Critério Liderança

O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas. A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos (FNQ, 2008, p 64).

Seguindo o questionário indicado no modelo, seis perguntas são dispostas em alíneas que tratam de temas referentes a Liderança Corporativa, Tomada de Decisões, Princípios e Valores, Ética Organizacional, Indicadores de Desempenho e Governança, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Critério 1 do Questionário da análise da gestão com base no GESPUBLICA.

Critério 1	**Liderança**
Alínea a.	Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?
Alínea b.	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?
Alínea c.	Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?
Alínea d.	Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?
Alínea e.	Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?
Alínea f.	Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?

Fonte: elaborada pela autora com base no questionário de autoavaliação da gestão.

Para cada alínea foi procedido à análise do enquadramento da prática descrita na tabela de pontuação conforme os fatores de avaliação descritos na figura 13.

Figura 13 - Enquadramento da Alínea 1.a do Critério Liderança no *Campus* PVZN.

Análise e enquadramento da prática descrita na Tabela de Pontuação													
FATORES DE AVALIAÇÃO													
Enfoque				Aplicação				Apresentação				Integração			
Adequação		Pro-atividade		Disseminação		Continuidade		Melhoria		Coerência		Inter-relação		Cooperação	
Adequada	☒	Pro-ativa	☒	Plena	☒	Sistemática	☒	Sistemática	☒	Existente	☒	Existente	☒	Existente	☒
Inadequada	☐	Reativa	☐	Parcial	☐	Inicio de uso	☐	Casual	☐	Inexistente	☐	Inexistente	☐	Inexistente	☐
Inexistente	☐	Não avaliada	☐	Indeter-minada	☐	Uso isolado	☐	Inexistente	☐						
Oportunidade para Melhorias (OM) relativas ao Requisito.															

Fonte: elaborada pela autora com base no questionário de autoavaliação da gestão, (2016).

Vale mencionar que em todas as demais alíneas foi realizada tal análise de enquadramento da prática a fim de estabelecer um conjunto de parâmetros que definem uma pontuação global para cada critério de gestão específico, conforme figura 14.

Figura 14 - Análise e enquadramento do critério Liderança no *Campus* Porto Velho Zona Norte do IFRO.

1. PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE GESTÃO															
CRITÉRIO: 1 – LIDERANÇA															
Análise e enquadramento da prática descrita - CRITÉRIO na Tabela de Pontuação 250 pontos															
FATORES DE AVALIAÇÃO															
Enfoque				*Aplicação*				*Apresentação*		*Integração*					
SUBFATORES DE AVALIAÇÃO															
Adequação		*Pro-atividade*		*Disseminação*		*Continuidade*		*Melhoria*		*Coerência*		*Inter-relação*		*Cooperação*	
Todos	☐	*Todas*	☐	*Todas*	☐	*Todas*	☐	*Maioria*	☐	*Todas*	☐	*Todas*	☐	*Todas*	☐
Quase todos	☐	*Quase todas*	☐	*Quase todas*	☐	*Quase todas*	☒	*Muitas*	☐	*Todas*	☒	*Quase todas*	☒	*Quase todas*	☒
Maioria	☒	*Maioria*	☐	*Maioria*	☒	*Maioria*	☐	*Alguma (s)*	☐	*Todas*	☐	*Maioria*	☐	*Maioria*	☐
Muitos	☐	*Muitas*	☒	*Muitas*	☐	*Muitas*	☐	*Há em implem.*	☒	*Todas*	☐	*Muitas*	☐	*Muitas*	☐
Algum(ns)	☐	*Alguma (s)*	☐	*Alguma (s)*	☐	*Alguma (s)*	☐	*Não há em implem.*	☐	*Quase todas*	☐	*Alguma (s)*	☐	*Alguma (s)*	☐
Inadequadas	☐	*Não relatado*	☐	*Nenhuma*	☐	*Não relatado*	☐	*Não há mecan.*	☐	*Nenhuma*	☐	*Não relatado*	☐	*Não relatado*	☐
%		*%*		*%*		*%*		*%*		*%*		*%*		*%*	
60		*40*		*60*		*40*		*60*		*80*		*60*		*60*	
Enfoque %				*Aplicação %*				Aprendizado %		*Integração %*					
40				*40*				*60*		*60*					
% TOTAL DO CRITÉRIO														*11*	

Fonte: elaborada pela autora com base no questionário de autoavaliação da gestão, (2016).

Assim, verificou-se que o critério Liderança atingiu a pontuação de 11 pontos o que equivale ao percentual de 50% dos 22 pontos possíveis, o que evidencia que o sistema de liderança da organização e o comprometimento dos gestores dispõem de um amplo espaço para expansão e aprimoramento.

No quadro 9 são apresentados os valores obtidos em cada uma dos parâmetros do critério Liderança.

Quadro 9 - Pontuação Referente ao Critério Liderança.

PONTUAÇÃO – LIDERANÇA					
Fatores		**%**	**Pontos**	**%**	**Total**
Enfoque	Adequação	60		40	
	Pró-atividade	40			
Aplicação	Disseminação	60		40	
	Continuidade	40			
Aprendizado	Refinamento	60	**22**	60	**11**
Integração	Coerência	80		60	
	Inter-relacionamento	60			
	Cooperação	60			
Total de Pontos por Critério				**50**	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

No primeiro item, conforme o art. 23 do Estatuto de IFRO, cada *campus* é administrado por um Diretor-Geral, que é escolhido em processo eletivo pelos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnico-administrativos) e pelos estudantes regularmente matriculados, sendo então nomeado pelo Reitor, dirigente máximo da instituição, também escolhido através de processo eletivo, na forma da legislação vigente, para um mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, sendo permitida uma recondução. O ato de nomeação a que se refere o *caput* leva em consideração a indicação feita pela comunidade escolar, mediante processo eletivo, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente, nos termos do art.13 da Lei nº.11.892/2008. Um dos pontos identificados no item liderança diz respeito à necessidade de indicadores de gestão a fim de aprimorar o monitoramento do desempenho global da organização, permitindo uma análise mais apurada das informações meramente operacionais e sem tratamento adequado. A tomada de decisões sem parâmetros confiáveis para análise de cenários de curto, médio e longo prazos, bem como entre os níveis estratégico, gerencial e operacional configura-se como um grande desafio para a gestão. Outra preocupação para a equipe gestora é a necessidade de fomentar a participação dos alunos e da sociedade nas decisões gerenciais do *Campus*.

A alínea referente à tomada de decisão tem a intenção de partilhar informações sobre as dificuldades apontadas e as oportunidades identificadas no cotidiano da instituição, bem como deliberar sobre o encaminhamento das ações definidas.

> [...] A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas. A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas. (FNQ, 2012, p. 65).

Quanto à tomada de decisões, a pesquisa foi focalizada na tentativa de verificar se os dirigentes conduzem reuniões periódicas com a suas equipes de trabalho, detectar o grau de atendimento das demandas das partes interessadas, bem como a implementação e o acompanhamento das ações que são estabelecidas. Verificou-se que, a fim de promover uma gestão participativa, ocorre um excesso de reuniões na organização entre os diversos diretores, departamentos e coordenações. As reuniões são direcionadas em sua maioria a debate de questões meramente operacionais em detrimento das questões de governança estratégica.

Os princípios e valores da Administração Pública devem orientar o planejamento e as diretrizes estratégicas da organização de forma alinhada com as seus propósitos e ações.

> [...] A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. (FNQ, 2012, p. 66).

O *Campus* Porto Velho Zona Norte tem os valores e diretrizes que buscam promover a cultura da qualidade e a demanda das partes interessadas como alunos, servidores, fornecedores, órgãos de controle e comunidade. No entanto, a comunicação de tais princípios (ações, visão, missão e objetivos estratégicos) ainda é pouco explorada e carente de divulgação para as partes interessadas, o que gera obstáculos no alcance de objetivos estratégicos estabelecidos, como a dificuldade em buscar interesses coletivos, tendo em vista a baixa disposição, especialmente entre a comunidade institucional, para trabalhar em prol de um objetivo comum.

A Governança Corporativa busca saber se a instituição dispõe de um sistema de gestão e controle de forma atuante a fim de manter a confiabilidade e a proteção das partes interessadas.

> [...] A implementação do sistema de gestão implica no estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e de métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas quando os padrões não forem cumpridos. (FNQ, 2012, p. 66).

Foi identificado que o *Campus* Porto Velho Zona Norte presta contas de seus principais atos, bem como de seus resultados alcançados, conferindo certo grau de transparência à sua gestão, como por exemplo, através de atos normativos, portarias,

instruções e recomendações que disciplinam procedimentos para atender interesses administrativos, tanto internos quanto externos. Sob este aspecto reside uma oportunidade de melhoria, pois os padrões de transparência e qualidade são aplicados tão somente para atender aos órgão de controle, havendo pouco incentivo na busca pela melhoria dos processos de gestão interna da organização para alcançar a satisfação das partes interessadas ou progresso da qualidade de forma contínua.

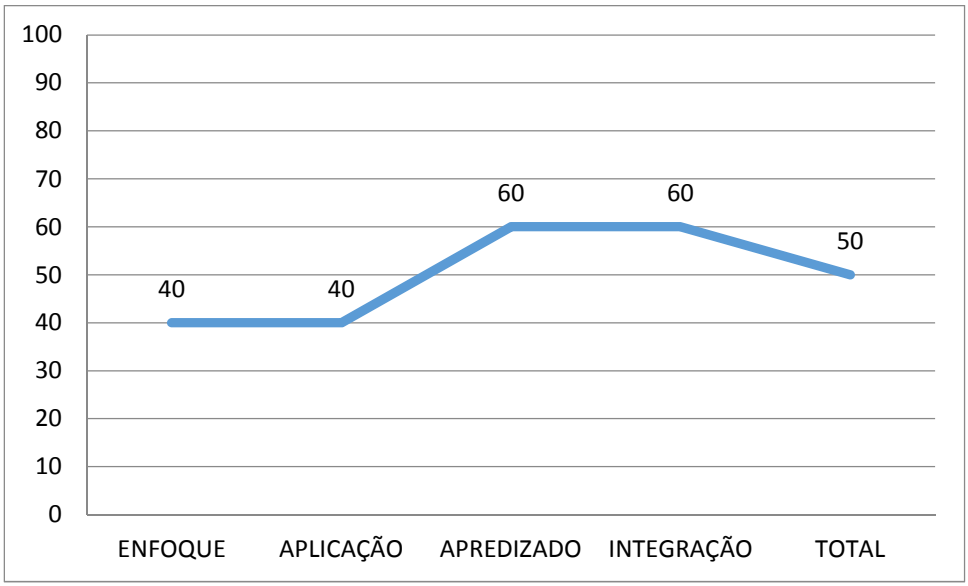
> A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo. Deve ser conduzido pela Alta Administração. As decisões tomadas durante o processo de análise do desempenho da organização devem ser acompanhadas até a sua efetiva implementação. FNQ (2012, p. 67).

Nesse sentido, a análise dos indicadores é realizada basicamente por meio dos relatórios isolados gerados pelos diversos departamentos. A partir dessas informações elabora-se um relatório de gestão que engloba todas as informações. Basicamente, são utilizados indicadores orçamentários, financeiros e parâmetros de mensuração da avaliação do ensino, sendo que o alcance dos resultados é realizado por meio da execução financeiro-orçamentária ou alcance de metas. O acompanhamento da execução das decisões decorrentes da análise não é efetuado até a efetiva implementação da ação, pois a criticidade aplicada aos indicadores, que são escassos, é mínima, vez que os mesmos têm uma finalidade basicamente legal.

A melhoria das práticas de gestão e de seu padrão de trabalho visa buscar e incorporar novos elementos que aumentem a sua eficácia, assegurando o aprendizado das práticas gerenciais da organização. O IFRO através de sua Administração Superior gerencia seus *campi* de forma colegiada. Cada *Campus* possui em seu quadro Diretores, Chefes de Departamento e Coordenadores, aos quais são atribuídas as responsabilidades sobre os respectivos setores. A cada um dos dirigentes citados cumpre o dever de prestar informações ao chefe imediatamente superior, até que as informações realmente necessárias cheguem ao Diretor Geral do *Campus*, responsável pela tomada de decisões administrativas do órgão. Neste aspecto, constatou-se que eventualmente são realizadas reuniões para a discussão de matérias das quais participam todos os servidores abrangidos pelo tema. Ocorrem reuniões mensais com os chefes de departamentos, buscando identificar os problemas na execução das ações planejadas para o período.

No gráfico 1 é apresentado o resumo dos resultados obtidos.

Gráfico 1 - Resultados para Alíneas do Critério Liderança.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2016).

Vale ressaltar que os passos adotados para análise do critério Liderança (figura 12) foram repetidos para os outros critérios, cujos resultados serão apresentados resumidamente a seguir.

3.5.2 Diagnóstico para o Critério Estratégias e Planos

Este critério analisa o processo de elaboração das estratégias, destacando a análise de mercado, atuação, cenário do ambiente. Na análise do critério Estratégia foram apresentadas 5 (cinco) alíneas, conforme quadro 10, que tratam sobre a Formulação das Estratégia, Definição de Indicadores, Metas, Recursos, Comunicação das Estratégias, Planos e sobre a implementação de tais estratégias em Planos de Ação, sendo posteriormente desenvolvidos e pormenorizados no questionário durante as visitas aos ambientes.

Quadro 10 - Discriminação das Alíneas referente ao Critério Estratégias e Planos.

Critério 2	**Estratégias e Planos**
Alínea a.	Como são definidas as estratégias da organização considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas?
Alínea b.	Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?
Alínea c.	Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?
Alínea d.	Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?
Alínea e.	Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Fonte: elaborada pela autora com base no Questionário de Autoavaliação da Gestão.

A avaliação informou resultado de 8,8 pontos do critério em análise, ou 40% dos 22 pontos, conforme quadro 11.

Quadro 11 - Pontuação referente ao Critério Estratégias e Planos.

PONTUAÇÃO – ESTRATÉGIAS E PLANOS					
Fatores		**%**	**Pontos**	**Total %**	**Total**
Enfoque	Adequação	40	**22**	40	**8,8**
	Proatividade	60			
Aplicação	Disseminação	60		40	
	Continuidade	40			
Aprendizado	Refinamento	60		60	
Integração	Coerência	60		40	
	Inter-relacionamento	40			
	Cooperação	60			
Total				**40**	

Fonte: Produzido pela autora com base nos dados da pesquisa.

O percentual de 40% obtido por meio da análise do enquadramento das alíneas assinalam que na elaboração das estratégias do *Campus* Porto Velho Zona Norte os ambientes interno e externos da instituição são observados, assim como as necessidades das partes interessadas fundamentais. No entanto, há um envolvimento apenas das equipes de trabalho diretamente responsáveis nesse processo, quando o esperado é conseguir envolver todos no processo e refinar tais ações permanentemente.

O comprometimento das partes interessadas tem a finalidade de garantir que estratégias da organização contemplem os seus interesses. Podemos destacar a construção do Calendário Acadêmico, o orçamento anual e o planejamento estratégico como base definidora das estratégias de atuação de curto prazo. As metas de médio prazo são formuladas com base no orçamento anual, nas Diretrizes Orçamentárias e no Plano Plurianual (PPA). O Planejamento Estratégico está embasado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do

IFRO que foi desenvolvido a partir de definições conjuntas do quadro de servidores e dos alunos. Na elaboração do PDI foram consultados os servidores e alunos para traçarmos as metas de longo prazo, bem como planejar novos cursos, investimentos e outras ações de longo prazo. Além disso, periodicamente é realizado, na sociedade, uma Pesquisa de Atividade Econômica Regional, que serve como embasamento para a definição de cursos e de ações que visam atender as demandas da sociedade e do mercado de trabalho.

O Diretor de Planejamento e Administração do *Campus* afirmou que a determinação dos planos de ação tem o objetivo de consolidar as estratégias determinadas e a obtenção dos resultados. Os indicadores utilizados são um valioso recurso pouco explorado e normalmente relacionados aos programas ou ações consignadas no PPA. Esses instrumentos permitem avaliar o cumprimento dos objetivos e metas de curto e médio prazo, o que possibilita a análise para subsidiar a tomada de decisão. No quadro 12 são destacados alguns indicadores recomendados pela SETEC/MEC.

Quadro 12 - Modelo de indicadores Utilizados pela Gestão do *Campus* PVZN.

Indicador:	**RELAÇÃO CANDIDATO/VAGA**
Objetivo:	Medir a capacidade de ofertar novas vagas, em relação à procura do público.
Método de cálculo:	$RCV = \frac{INSCRITOS}{VAGAS\ OFERTADAS}$
Definições:	- Inscritos: número de inscrições para vestibular/ exame de seleção/portadores de diploma, transferências e convênios; - Vagas ofertadas: número de inscrições para vestibular/ exame de seleção/portadores de diploma, transferências e convênios;

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A alocação de recursos do *Campus* Porto Velho Zona Norte é realizada por meio do Plano Plurianual (PPA) e consignados na Lei Orçamentária Anual (LOA). A alocação dos recursos é realizada por meio do orçamento anual, a partir dele são fomentadas as ações a serem realizadas para o período, respeitando os limites orçamentários. A alocação das ações a serem realizadas levam em consideração as premissas estabelecidas no PDI e discutidas entre os chefes de departamento em reuniões periódicas onde são apontadas as prioridades para o período.

Em relação à comunicação das estratégias, metas e planos de ação para as pessoas da força de trabalho, constatou algumas ações bastante positivas na comunicação institucional como, por exemplo, a utilização de e-mails institucionais, de *clipping* de notícias e do sitio eletrônico do IFRO, a principal fonte de divulgação e informação para a comunidade. Além

disso, outra iniciativa que merece destaque é a utilização de canais de comunicação nas redes sociais, um grande aliado na divulgação de informações à comunidade escolar. No entanto, observa-se que a articulação baseada na comunicação intrassetorial ainda não é conduzida de forma sistemática, existindo apenas iniciativas isoladas de servidores, quase sempre demandados a prestar as informações.

Quanto ao monitoramento dos planos de ação, que tem por objetivo acompanhar a execução do Plano de Ação e apoiar os coordenadores nos processos que integram o ciclo de gestão, é realizado sistematicamente pela Diretoria de Planejamento e Administração e pelos demais departamentos onde as ações estão vinculadas. Atualmente, encontra-se em fase de implantação um sistema de acompanhamento de indicadores (Painel de Indicadores do IFRO), visando um acompanhamento das ações estabelecidas pela gestão. Ocorre ainda um acompanhamento da execução orçamentária, que possibilita acompanhar o andamento das ações que demandam recursos financeiros para sua consecução.

3.5.3 Diagnóstico para o Critério Cidadão/Clientes

Neste critério foi avaliado como a organização percebe e define as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados. Além disso, este critério busca analisar como a organização difunde seus produtos e como ajusta seu relacionamento com os clientes. Também questiona como a organização estima a satisfação dos clientes.

Para este critério foram utilizadas 4 (quatro) alíneas (necessidades e expectativas dos clientes, conforme quadro 13, Divulgação de Produtos, Canais de Comunicação, Satisfação dos Clientes; Resultados relativos aos clientes).

Quadro 13 - Discriminação das alíneas do Critério Cidadãos.

Critério 3	**CIDADÃOS**
Alínea a	Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?
Alínea b	Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?
Alínea c	Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?
Alínea d	Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

Analisados os dados, conclui-se que o critério Cidadãos alcançou uma pontuação de destaque dentre os outros critérios, com 11 pontos, equivalente ao percentual de 50% dos 22

pontos possíveis, conforme quadro 14, o que evidencia que o foco central da organização como é o aluno, pois conforme destaca os fundamentos do MEGP, este deve ser tratado como cidadão-usuário dos serviços públicos prestados.

Quadro 14 - Pontuação do critério cidadãos.

PONTUAÇÃO – CIDADÃOS					
Fatores		**%**	Pontos	**%**	Total
Enfoque	Adequação	60		60	
	Pró-atividade	60			
Aplicação	Disseminação	60	**22**	40	**11**
	Continuidade	40			
Aprendizado	Refinamento	40		40	
Integração	Coerência	60		60	
	Inter-relacionamento	80			
	Cooperação	100			
Total				**50**	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

No *Campus* Porto Velho Zona Norte as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são analisadas e identificadas através da Pesquisa de Atividade Econômica Regional (PAER), pesquisa de satisfação junto aos alunos, bem como por meio da ouvidoria do IFRO. A Pesquisa de Atividade Econômica Regional é elaborada a cada 3 anos e busca subsídios nos setores empregadores e na sociedade do município visando identificar as necessidades de qualificação profissional para ofertar de cursos.

A ouvidoria é um serviço aberto ao cidadão para escutar as opiniões, dúvidas, denúncias e também reivindicações e elogios referentes aos diversos serviços prestados no *Campus*. Além do *stand* da ouvidoria disponível no horário comercial, o cidadão pode utilizar o e-mail: ouvidoria.pvhzonanorte@ifro.edu.br ou o link disponível no sítio eletrônico da instituição disponível no endereço: www.ifro.edu.br.

A divulgação dos produtos e serviços cujo objetivo é provocar o interesse dos cidadãos-usuários correntes e os potenciais membros da comunidade local é realizada por meio de várias ferramentas disponíveis atualmente para comunicação, tais como: Sítio eletrônico do IFRO, Canal corporativo nas redes sociais, Ambiente Virtual de Aprendizagem e Portal da Transparência.

Quanto ao tratamento das reclamações ou sugestões de forma pronta e eficaz tem a finalidade de eliminar falha em produtos e serviços, melhorar suas características e de aumentar a satisfação dos cidadãos-usuários. No *Campus* Porto Velho Zona Norte todas as

solicitações feitas por meio da Ouvidoria são encaminhadas para o Gabinete da Direção-Geral que encaminha o questionamento para o setor responsável, onde as medidas necessárias são tomadas e o retorno da solicitação é enviado ao manifestante quando solicitado.

A avaliação da satisfação dos cidadãos-usuários tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação. A pesquisa de satisfação é elaborada anualmente e busca levantar quais elementos da instituição necessitam de melhorias. Ele é realizado por questionário eletrônico, disponibilizado a todos os alunos e servidores.

3.5.4 Diagnóstico para o Critério Sociedade

Este critério examina como a instituição colabora no desenvolvimento social, econômico e ambiental de forma sustentável, conforme quadro 15.

Quadro 15 - Discriminação das Alíneas do Critério Sociedade.

Critério 4	**SOCIEDADE**
Alínea a.	Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da atuação da organização?
Alínea b.	Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?
Alínea c.	Como a organização orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social?
Alínea d.	Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?
Alínea e.	Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente?

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

O resultado obtido de 8,8%, conforme quadro 16, é crítico para uma instituição como o *Campus* Porto Velho Zona Norte, pois revela um estágio muito inicial de preocupação com assuntos relacionados à gestão sustentável e o impacto socioambiental na comunidade local. Os assuntos dessas alíneas versam sobre como são tratados os aspectos e a responsabilidade socioambiental, o estímulo ao exercício do desenvolvimento social e das políticas públicas, bem como seus resultados na comunidade.

Quadro 16 - Pontuação do critério Sociedade.

PONTUAÇÃO – SOCEIDADE					
Fatores		%	Pontos	%	Total
Enfoque	Adequação	40	22	40	**8,8**
	Proatividade	80			
Aplicação	Disseminação	60		40	
	Continuidade	40			
Aprendizado	Refinamento	60		60	
Integração	Coerência	40		40	
	Inter-relacionamento	60			
	Cooperação	40			
Total				**40**	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A caracterização de circunstâncias dos impactos socioambientais tem o objetivo de "[...] inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações." (FNQ, 2012, p. 97). Constatou-se que não existe um departamento responsável pela gestão de programas para identificar e tratar os impactos ambientais e sociais decorrentes de sua atuação. No entanto, há sólidas ações institucionais e educacionais implementadas visando à diminuição dos impactos ambientais e a conscientização da comunidade interna (servidores, alunos) e externa (Semana Nacional de Meio Ambiente e da Comissão de Coleta Seletiva Solidária, responsável por ações como: campanha de incentivo a redução na utilização de copos descartáveis, uso racionalizado de recursos como energia elétrica, água potável, *tonners* e papeis, além da coleta seletiva de lixo, destinação de resíduos sólidos para cooperativas de reciclagem, aquisição e uso de papel reciclado).

O *Campus* Porto Velho Zona Norte procura estimular seus integrantes a adotarem práticas socioambientais por meio de campanhas internas que visam estimular o uso racional dos recursos naturais, como a campanha de reciclagem de matérias de consumo, que tem por objetivos fomentar a reutilização de papéis usados como rascunho, desestimular a utilização de copos descartáveis substituindo-os por garrafas individuais para o público discente, além da parceria com uma cooperativa visando à correta destinação e reciclagem dos materiais e equipamentos eletroeletrônicos e a Semana Nacional de Meio Ambiente, que visa refletir, fomentar e divulgar conhecimento científico sobre os temas ligados ao meio ambiente e sustentabilidade.

Sobre o incentivo ao controle social abrangendo a comunicação oficial dos seus atos administrativos e de informações sobre seus objetivos, programas e projetos, de maneira que fique assegurado o amplo conhecimento, a "[...] A organização deve tornar público e democratizar o acesso às informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão de suas atividades" (FNQ, 2012.p. 92). Tais iniciativas estão disponíveis para consulta através dos canais institucionais de comunicação, bem como por meio dos mecanismos de controle do estado e do cidadão, como o portal da transparência. Internamente, podemos destacar ações de incentivo a participação dos pais e da comunidade, como por exemplo, por meio de reuniões periódicas de pais ou responsáveis e mestres e gestores.

Quanto ao tratamento das questões éticas tendo em vista, no *Campus* Porto Velho ocorre algumas ações que conduzem a reflexão e estimula o exercício da responsabilidade social, realizadas com frequência variável.

Sobre a importância das necessidades sociais como direcionador para o fomento de políticas públicas endereçadas às demandas da sociedade, assim como garantir que as políticas estejam compatíveis, o *Campus* identifica as necessidades da sociedade por meio da Pesquisa de Atividade Econômica Regional (PAER) que é elaborada a cada 3 anos e busca subsídios nos setores empregadores, nos arranjos produtivos locais e na sociedade em geral..

3.5.5 Diagnóstico para o Critério Informação e Conhecimento

Este critério investiga como a gestão emprega as informações comparativas e permanentes da instituição, bem como a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis indutores de diferenciais, conforme quadro 17.

Quadro 17 - Discriminação das alíneas do critério Informações e Conhecimentos.

Critério 5	**INFORMAÇÕES e CONHECIMENTOS**
Alínea a	Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?
Alínea b	Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?
Alínea c	Como a organização estabelece e mantém a memória administrativa?
Alínea d	Como são utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente?
Alínea e	Como o conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização?

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

Este é o critério com os resultados mais crítico, pois sua pontuação alcançou 4,4 pontos, equivalente a 20% dos 22 pontos possíveis para as alíneas.que tratam dos Sistemas de

Informação da instituição, da segurança, da memória administrativa, informações comparativas e do tratamento empregado ao conhecimento gerado institucionalmente, conforme quadro 18.

Quadro 18 - Pontuação do critério Informações e Conhecimentos.

PONTUAÇÃO – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS					
Fatores		**%**	**Pontos**	**%**	**Total**
Enfoque	Adequação	20		20	
	Proatividade	20			
Aplicação	Disseminação	20		20	
	Continuidade	20			
Aprendizado	Refinamento	20	**22**	20	**4,4**
Integração	Coerência	40		40	
	Inter-relacionamento	40			
	Cooperação	40			
Total				**20**	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Um dos itens que merecem destaque nas visitas em campo, através da apreciação dos relatórios e o plano estratégico institucional, propiciou a percepção de que a instituição ainda está em estágios iniciais na adoção de tecnologias para definir, especificar e classificar os dados primordiais para uma melhor tomada de decisões por parte dos gestores.

A identificação e classificação da informação gerada internamente em três categorias básicas: de apoio às operações diárias, de acompanhamento dos planos de ação e de subsídio ao processo de tomada de decisões visa permitir a configuração e otimização dos sistemas de informação. “[...] A definição de sistemas de informação tem o objetivo de desenvolver e disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender as necessidades identificadas junto aos usuários” (FNQ, 2012, p. 94). No *Campus* isto ocorre por meio de solicitações dos departamentos das demandas internas de cada setor e por meio de reunião com os Coordenadores com periodicidade mensal. Outro meio é por meio do departamento de Tecnologia de Informação (TI) que identifica tais necessidades, bem como pelos dirigentes. Além das pesquisas de satisfação com alunos e servidores.

Quanto às políticas internas de segurança da informação adotadas na organização, cujo objetivo é de “[...] garantir o registro e uso de informações fidedignas, promovendo a qualidade da informação e da tomada de decisão.” (FNQ, 2012, p.95), os sistemas internos passam por constantes verificações e testes de segurança para prevenir falhas e acessos não autorizados, possuindo ainda um controle por usuário e criação de *logs* de acessos e de uso

dos sistemas. É utilizada conexão via protocolo *https* nos sistemas web para transitar os dados de forma criptografada, e *firewall*, bem como disponibilizamos em nossa intranet manuais de segurança e informes sobre os principais cuidados que devem ser tomados pelos usuários. Além dos cuidados com a parte lógica, há alguns recursos físicos para garantir a disponibilidade dos dados em tempo integral, como: servidores de redes com fontes e discos redundantes, onde não existe parada por queima de fonte e/ou HD. São realizados backups secundários em *storage*, *nobreaks* de grande porte, e 2 (dois) *links* distintos de internet para acesso aos nossos sistemas web, como medida de segurança caso haja interrupção de algum deles. Além disso, geradores são utilizados para alimentação em caso de falta de energia pela concessionária.

O estabelecimento e a manutenção da memória administrativa visa garantir as informações da evolução e das mudanças organizacionais e de processos de gestão da organização durante a sua existência, permitindo aos seus gestores a tomada de decisões com base em fatos e dados. No *Campus*, a memória administrativa é classificada basicamente em corrente e permanente, ou seja, são mantidos em arquivo corrente os documentos do exercício presente e do exercício imediatamente anterior. A classificação é feita basicamente por tipo de documento e/ou cronológica. Além disso, uma prática recorrente é a produção do relatório de gestão, que traz uma condensação dos fatos ocorridos no exercício e dos principais documentos gerados. Alguns documentos, como lei orgânica, regimento interno, portarias, atos e despachos, são disponibilizados no site da instituição.

Constatou-se que a prática do *benchmarking* é pouco utilizada na instituição. Não existe metodologia de comparação adotada como parâmetro. No entanto, ocorrem algumas ações isoladas, como um exemplo, a metodologia do ensino à distância implantado no *Campus* que provém do Instituto Federal do Paraná, conhecida como Ensino Presencial Virtual. Dessa forma, ocorre uma combinação do ensino presencial com Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para a transmissão de aulas via satélite por teleconferência e o apoio presencial através dos Núcleos de EAD em diversos municípios além de uma estrutura de recursos midiáticos disponíveis em uma plataforma web.

O desenvolvimento do conhecimento é fomentado pela realização de cursos, seminários, *workshops*, entre outras atividades educacionais. Bem como pela implantação de melhorias e inovações nos processos e no aperfeiçoamento de metodologias. O compartilhamento do conhecimento é realizado de forma incipiente através dos elementos de comunicação básicos disponibilizados pela instituição como intranet e e-mail institucional, além da experiência profissional dos demais servidores.

3.5.6 Diagnóstico para o Critério Pessoas

A análise desse critério visa examinar o desenvolvimento das pessoas e equipes de trabalho, do mesmo modo, os estímulos para desenvolver e manter um ambiente e clima organizacional favorável para o bom desempenho propício a participação, integração e crescimento das pessoas na organização. Tal critério considera uma subdivisão em 6 (seis) alíneas, conforme quadro 19: organização do trabalhos, estratégias e programas de capacitação, qualidade de vida, segurança e a avaliação de seus resultados.

Quadro 19 - Discriminação das alíneas do critério Pessoas.

Critério 6	**PESSOAS**
Alínea a	Como a organização do trabalho é definida e implementada?
Alínea b	Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?
Alínea c	Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?
Alínea d	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?
Alínea e	Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?
Alínea f	Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável?
Alínea g	Como a satisfação das pessoas é avaliada?

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

Para este critério a gestão atingiu a pontuação de 8,8 pontos, equivalente a 40% da pontuação máxima, conforme quadro 20.

Quadro 20 - Pontuação do critério Pessoas.

PONTUAÇÃO – PESSOAS					
Fatores		**%**	**Pontos**	**%**	**Total**
Enfoque	Adequação	40	**22**	40	**8,8**
	Proatividade	40			
Aplicação	Disseminação	60		40	
	Continuidade	40			
Aprendizado	Refinamento	60		60	
Integração	Coerência	60		40	
	Inter-relacionamento	40			
	Cooperação	40			
Total				**40**	

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

A organização do trabalho do *Campus* Porto Velho Zona Norte é definida em: Regimento Interno, Atos Normativos, Portarias e/ou Resoluções. Constatou-se que o grau de autonomia é baixo, considerando que as sugestões de melhoria nos processos de trabalhos são

apresentadas, via de regra, aos coordenadores que por sua vez, expõem aos Dirigentes, que autorizam ou encaminham para os setores responsáveis pela análise e implementação das mudanças.

O incentivo a excelência nos resultados, as iniciativas visam incentivar os servidores por meios de aspectos motivacionais tanto no ambiente interno quanto externo. No *Campus* Porto Velho Porto Velho tais aspectos são mensurados por meio de avaliação periódica de desempenho e avaliação de estágio probatório, que visa medir a produtividade, cortesia, responsabilidade e excelência no atendimento, além da disciplina e assiduidade do quadro de servidores.

Sobre a forma de verificação dos programas voltados para a capacitação profissional e o desenvolvimento dos servidores e como tais iniciativas são figuradas e percebidas pelo quadro, as ações ocorrem tendo em vista as constantes alterações impostas por mudança na conjuntura estrutural que acabam por demandar formação especializada de alto nível e aperfeiçoamento funcional contínuo. Neste aspecto é realizado o levantamento, por intermédio das coordenações, sobre a necessidade de participação do servidor em cursos, seminários e visitas técnicas para desempenho de suas atividades e posterior cumprimento de requisitos para progressão estabelecidos em legislação específica que rege as carreiras no âmbito institucional.

Em relação à atividades de capacitação para servidores e como os programas são estabelecidos considerando as necessidades são detectadas internamente, a realização de cursos é por meio de solicitação do próprio servidor ao chefe de seu departamento ou por meio de cursos de capacitação individual ou de turmas fechadas ou programas institucionais de capacitação profissional de periodicidade anual.

Quanto à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, o *Campus* adota medidas voltadas para a atenção e cuidados com a segurança, limpeza e higiene no ambiente de trabalho. No entanto, no âmbito da saúde ocupacional e ergonomia as ações são deficitárias.

Quanto às ações voltadas ao clima organizacional e satisfação e motivação das pessoas, são poucas, isoladas e reativas, o que deixa margem para um amplo campo a ser desenvolvidas ações futuras, pois ”[...] O clima organizacional é mantido favorável ao alto desempenho com o objetivo de proporcionar elementos que favoreçam a alta produtividade das equipes, agilizando o trabalho, facilitando a comunicação e promovendo desafios constantes.” (FNQ, 2012, p. 89).

3.5.7 Diagnóstico para o Critério Processos

Este critério examina como a organização caracteriza, considera e gerencia os processos fundamentais da instituição e os respectivos procedimentos de apoio a tais ações. Também visa "[...] avaliar como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, dirigindo a sustentabilidade econômica do negócio." (FNQ, 2012, p. 91).

A análise dos principais processos produtivos utiliza como parâmetro 6 (seis) alíneas que tratam sobre: Resultado dos processos finalísticos e de apoio, o controle exercido, as melhorias, avaliação dos fornecedores e o gerenciamento, o que demonstrou que o IFRO Campus porto Velho Zona Norte percebe as características relevantes aos processos, conforme quadro 21.

Quadro 21 - Discriminação das alíneas referentes ao critério Processos.

Critério 7	**PROCESSOS**
Alínea a.	O projeto dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem a finalidade de dotar esses processos das características necessárias para que sejam capazes de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas, traduzidas em requisitos de processo e produto. Os indicadores de desempenho são definidos para controlar o atendimento aos requisitos críticos de processo e de produto.
Alínea b.	O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, consequentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de cidadãos-usuários e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade refere-se ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.
Alínea c.	A análise dos processos finalísticos e dos processos de apoio tem o objetivo de estudar sua eficácia e de identificar potenciais melhorias. A melhoria dos processos finalísticos e dos processos de apoio visa à busca e incorporação de novas características que promovam a agregação de valor para os cidadãos-usuários e para outras partes interessadas (por exemplo, ações de simplificação e de desburocratização).
Alínea d.	A seleção de fornecedores visa escolher os fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que melhor atendam aos requisitos exigidos pelos processos, especialmente aqueles considerados críticos. Os critérios para seleção são estabelecidos a partir das necessidades dos usuários dos bens ou serviços a serem adquiridos e de exigências de confiabilidade de natureza técnica, financeira, comercial e legal.
Alínea e.	A avaliação dos fornecedores tem por finalidade medir o nível de desempenho dos fornecimentos realizados e identificar oportunidades para melhoria. A pronta informação dos fornecedores quanto ao seu desempenho visa evidenciar o nível de controle e incentivar a melhoria dos padrões de fornecimento.
Alínea f.	A elaboração e o gerenciamento do orçamento tem a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

A pontuação obtida nesse critério alcançou 6,6 pontos dos 22 possíveis, o que equivale a 30% da pontuação total, conforme quadro 22, que manifesta algumas fragilidades na identificação, desempenho e avaliação dos processos no *Campus* Porto Velho Zona Norte.

Quadro 22 - Pontuação do Critério Processos.

PONTUAÇÃO – PROCESSOS					
Fatores		**%**	**Pontos**	**%**	**Total**
Enfoque	Adequação	60		20	
	Proatividade	20			
Aplicação	Disseminação	40		40	
	Continuidade	60	**22**		**6,6**
Aprendizado	Refinamento	20		20	
Integração	Coerência	40		40	
	Inter-relacionamento	80			
	Cooperação	80			
Total				**30**	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os processos finalísticos e de apoio têm a finalidade de gerar produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e de outras partes interessadas. Constatou-se que os indicadores de desempenho são definidos para controlar o atendimento aos requisitos críticos de processo e de produto. Na grande maioria, os processos são planejados após o surgimento das demandas de forma a atender às necessidades do solicitante.

Em relação aos controles internos aplicados com o propósito de garantir que os pré-requisitos relativos tanto aos processos quanto aos produtos sejam acompanhados e, consequentemente, satisfaçam as necessidades e perspectivas dos cidadãos-usuários ou das demais partes interessadas, estes são realizados por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos. O responsável pelos processos atua de forma preventiva e corretiva para sanar não-conformidades identificadas. Não-conformidade faz referência ao "[...] não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não-conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências." (FNQ, 2012, p. 96). Vale destacar que o controle dos processos, tanto finalísticos como de apoio, é realizado através de acompanhamento das atividades inerentes a cada setor pelos servidores e respectivas chefias de departamento, que são encarregados da execução do processo. Além disso, o controle orçamentário-financeiro é executado pelo Departamento de Planejamento e Departamento Financeiro.

O exame dos processos de apoio e finalísticos da instituição indicou que a análise e melhora na qualidade de execução é feita pelo departamento responsável por sua execução, não existindo uma uniformidade de procedimentos ou rotina de quesitos utilizados. De uma maneira geral, quando ocorre algum impasse, convocam-se reuniões entre os gestores e as

partes envolvidas de forma pontual para construir um consenso e conduzir a resolução de problemas.

A seleção de fornecedores de matérias-primas, insumos e serviços que satisfaça aos requisitos estabelecidos para os processos internos, sobretudo aqueles de caráter crucial para o bom funcionamento da instituição é feita respeitando-se a legislação que rege a matéria. São utilizados critérios de menor preço, com vistas a atender o princípio da economicidade, qualidade dos produtos e atendimento de requisitos de natureza técnica, conforme as especificações necessárias para cada tipo de aquisição. Nas contratações ou aquisições que a legislação permite é dada preferência a modalidade pregão, presencial ou eletrônico, quando tal modalidade atende de forma mais vantajosa a administração. A avaliação de fornecedores, por sua vez, não obedece a uma padronização no órgão. Geralmente, a avaliação de desempenho é realizada pelo fiscal responsável pela gestão do contrato que comunica o fornecedor apenas quando seu desempenho é insatisfatório. Essa comunicação acontece formalmente, por meio de documento endereçado ao fornecedor com relato circunstanciado dos problemas, ateste de recebimento do ofício e juntada deste documento ao processo de aquisição.

A gestão do orçamento da instituição tem início com a definição da Proposta Orçamentária Anual, compreendida como um conjunto articulado de ações realizadas pelos agentes administrativos responsáveis, cujo objetivo final é responder às demandas da sociedade, conforme estabelecido no art.165 da Constituição Federal. Os departamentos podem discutir a alocação de recursos, bem como as metas a serem atingidas. Para tal, são captadas as informações acerca das ações e programas implementados, buscando sempre maximizar os recursos designados à instituição. O gerenciamento do orçamento é um processo contínuo e dinâmico que ocorre ao longo do período, ocorrendo revisões, adequações e melhorias, a fim de aperfeiçoar a utilização os recursos disponíveis.

3.5.8 Diagnóstico para o Critério Resultados

No critério resultados organizacionais a análise foi realizada por meio das 7 (sete) alíneas do questionário de autoavaliação do MEGP, conforme quadro 23.

Quadro 23 - Discriminação das alíneas do Critério Resultados.

Critério 8	**RESULTADOS**
Alínea a	Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários. (20 pontos)
Alínea b	Apresentar os resultados relativos à sociedade. (20 pontos)
Alínea c	Apresentar os resultados orçamentários e financeiros. (10 pontos)
Alínea d	Apresentar os resultados relativos às pessoas. (13 pontos)
Alínea e	Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento. (13 pontos)
Alínea f	Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio. (20 pontos)

Fonte: elaborado pela autora com base no Relatório de Autoavaliação da Gestão.

Considerando as práticas organizacionais para a condução de seus processos gerenciais e os resultados encontrados, chegou-se à pontuação constante no quadro 24. A avaliação do critério resultados do *Campus* Porto Velho Zona Norte resultou em 50 pontos dos 96 pontos possíveis, equivalente a 52% do total.

Quadro 24 - Pontuação do Critério Resultados Organizacionais.

Resultados Organizacionais						
Critérios	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Pontuação máxima	Pontuação do item
8.a	60%	40%	60%	50%	20	10,0
8.b	40%	60%	60%	50%	20	10,0
8.c	80%	60%	80%	70%	10	7,0
8.d	40%	60%	60%	50%	13	6,5
8.e	80%	60%	40%	50%	13	6,5
8.f	60%	40%	60%	50%	20	10,0
					Total Resultados Organizações	**50,0**
					% Total Resultados Organizações	**52%**

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Constatam-se as particularidades sistêmicas do processo avaliativo das alíneas do critério Resultados interferem nos resultados globais da avaliação, pois uma pontuação baixa em um critério ou em uma alínea causa impacto nos outros critérios de maneira sistêmica.

A maioria das alíneas avaliadas apresentam seus resultados de forma parcialmente satisfatória, levando em consideração aspectos definidos pelo GESPÚBLICA como transparência, publicidade dos atos e facilidade de entendimento das informações disponibilizadas. A referida pontuação indica que a maioria dos seus planos de ação foram executados dentro do prazo, no entanto uma minoria atravessou obstáculos e atrasos. Isso demonstra que o planejamento falhou ou teve problemas de execução. Sugere-se a revisão do planejamento e a verificação dos motivos que levaram a tais implicações.

Nesse contexto, não se pode desprezar o fato de que muitas ações passam constantemente por auditorias de controle por parte de órgãos externos à Unidade como a CGU e o TCU. A pontuação para a alínea 8.c indica um alto índice de conformidade nestas ações, ou seja, várias ações foram executadas da maneira planejada.

3.5.9 Síntese do Diagnóstico da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte

No quadro 25 é apresentado um resumo da pontuação dos critérios de Excelência da gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte.

Quadro 25 - Resumo dos quantitativos referentes aos Critérios de Excelência do *Campus* PVZN

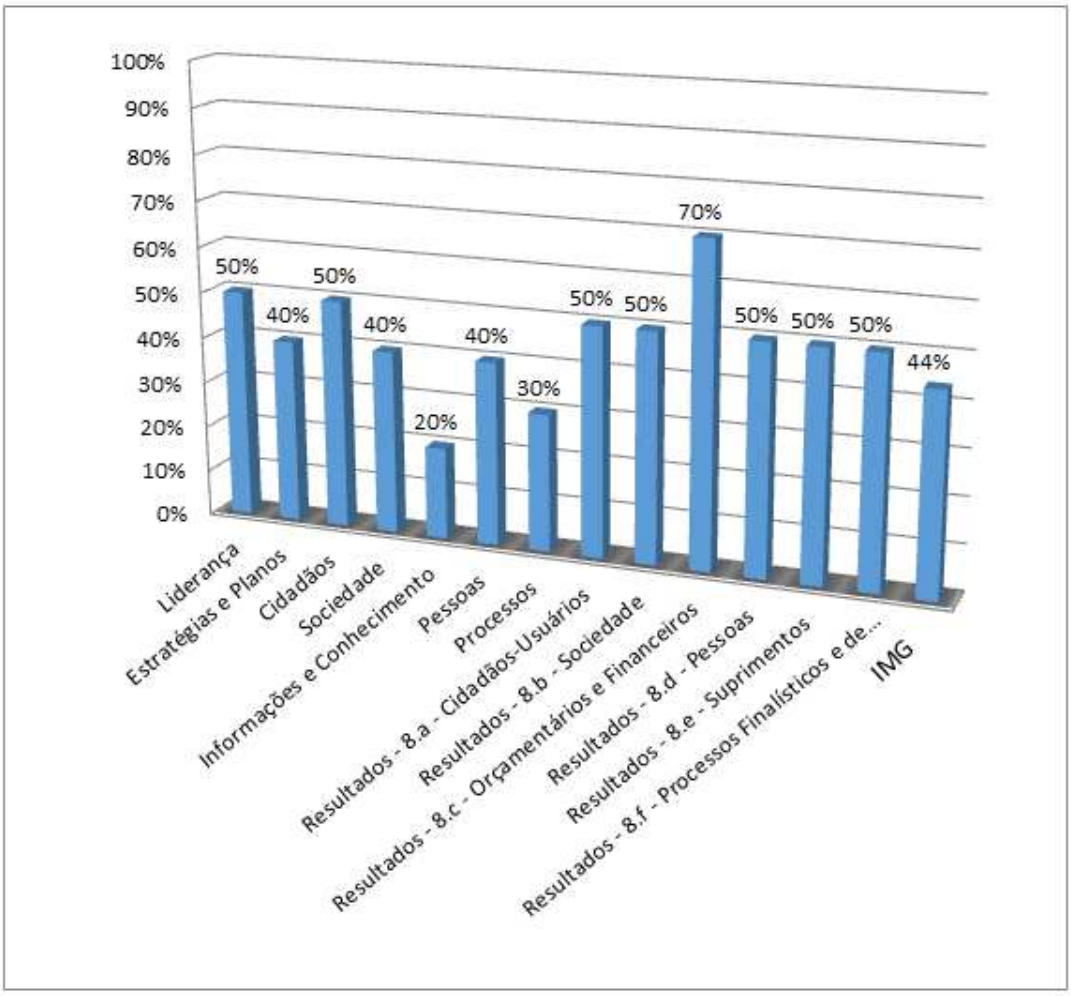
Critérios do GESPÚBLICA							
Itens	**Enfoque**	**Aplicação**	**Aprendizado**	**Integração**	**%**	**Total**	**Pontuação**
1	40%	40%	60%	60%	50%	22	11,0
2	40%	40%	60%	40%	40%	22	8,8
3	60%	40%	40%	60%	50%	22	11,0
4	40%	40%	60%	40%	40%	22	8,8
5	20%	20%	20%	40%	20%	22	4,4
6	40%	40%	60%	40%	40%	22	8,8
7	20%	40%	20%	40%	30%	22	6,6
Subtotal – Critérios GESPUBLICA							**59,40**
Critério Resultados Organizacionais							
Critérios	Relevância		Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação
8.a	60%		40%	60%	50%	20	10,0
8.b	40%		60%	60%	50%	20	10,0
8.c	80%		60%	80%	70%	10	7,0
8.d	40%		60%	60%	50%	13	6,5
8.e	80%		60%	40%	50%	13	6,5
8.f	60%		40%	60%	50%	20	10,0
Subtotal – Critério Resultados Organizações							**50,0**
Total da Autoavaliação (IMG)							**109,4**
% Total da Autoavaliação (IMG)							**44%**

Fonte: elaborado pela autora com base na planilha de 250 pontos do MEGP.

No quadro 25 está representado a discriminação das pontuações categorizadas pelos 8 critérios da Excelência. O *Campus* Porto Velho Zona Norte obteve 59,40% da pontuação máxima dos Critérios de Excelência (Critérios de 1 a 7) e 50% da pontuação no critério

Resultados Organizacionais (critério 8). Vale destacar ainda que os critérios que possuem pontuação mais baixas são: Informações e conhecimento (Critério 5) e processos organizacionais (Critério 7), conforme gráfico 2.

Gráfico 2– Critérios de avaliação da Gestão do *Campus* Porto Velho Zona Norte.



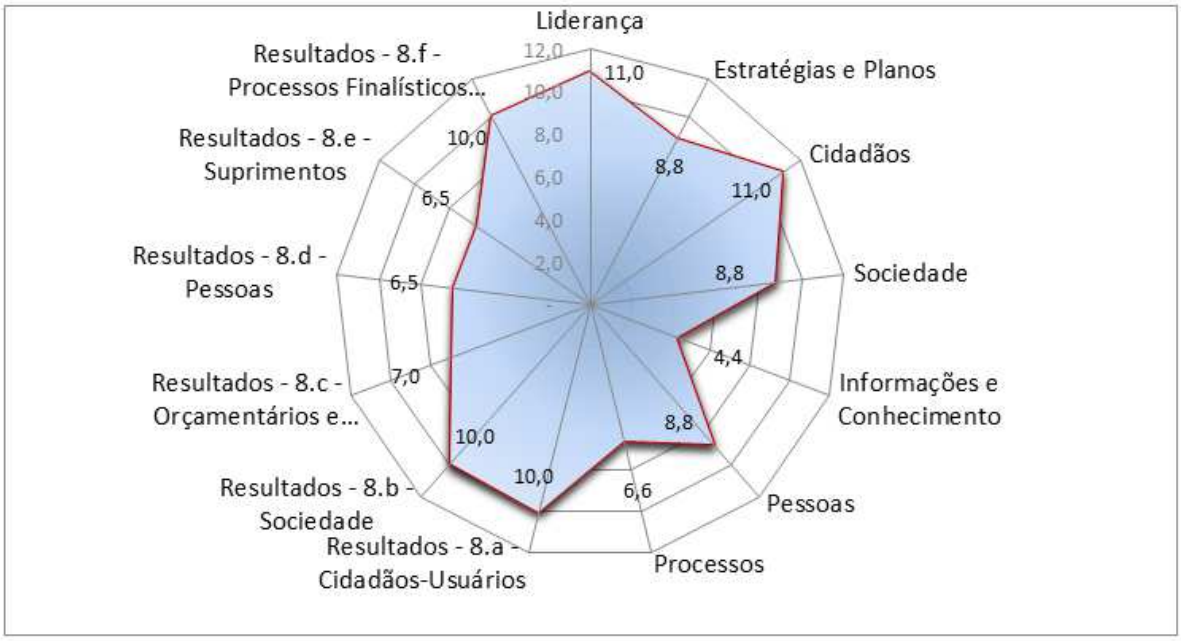
Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa. (2016)

A instituição atingiu um percentual total de 44% no diagnóstico de um total de 100,00% resultante da aplicação das ferramentas de análise. Outra maneira de registrar os dados do quadro 25 é apresentado no gráfico 3.

Nesta representação estão demonstrados os valores referentes aos sete critérios (Liderança, Estratégias e planos, Cidadãos, sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos) bem como as alíneas referentes ao critério oito Resultados Organizacionais (Resultados relativos aos cidadãos-usuários, sociedade, orçamentários, pessoas suprimentos e

os processos finalísticos). Por essa perspectiva é possível constatar mis facilmente em quais critérios o *Campus* Porto Velho Zona Norte precisa focalizar suas ações de melhoria.

Gráfico 3 - Diagnóstico da Gestão do Porto Velho Zona Norte segundo os parâmetros da GESPUBLICA.



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Tal resultado é fundamental para a instituição, pois por meio dele é possível mensurar as ações anteriores e perceber onde tais ações estão funcionando de maneira satisfatória e principalmente onde é possível ocorrer o aprimoramento das mesmas e consequentemente um avanço nos índices de maturidade da gestão organizacional. Caso ocorra o compromisso da equipe gestores com o sistema de gestão proposto pelo GESPUBLICA, considerando a importância de todos os seus oito critérios, certamente ocorrerá uma série de melhorias favoráveis à gestão da qualidade dos serviços prestados ao cidadão na organização, o que permitiria a participação do *Campus* Porto Velho Zona Norte em premiações nacionais de qualidade na gestão em um curto intervalo de tempo.

3.6 Indicador de Maturidade da Gestão

A contagem da pontuação dos oito critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, Resultados) foi mensurada conforme as ponderações definidas pelo próprio modelo por meio de uma planilha disponível

por meio dos instrumentais do IAGP. “[...] É com base nessa métrica, que após a autoavaliação é definido em qual estágio de maturidade se encontra a gestão da organização [...]” (FNQ, 2008, p 46), por meio do Indicador Nacional de Maturidade da Gestão (IMG).

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) produz e divulga o Indicador Nacional de Maturidade da Gestão que mede a aderência de organizações de todos os portes e setores com base nos Fundamentos e Critérios de Excelência. O Sistema de Pontuação do MEGP é aplicado nos processos gerenciais e nos resultados organizacionais visando determinar o estágio de maturidade da gestão da organização, conforme ilustrado na figura 15.

Figura 15– Pontuação do sistema de autoavaliação continuada do MEGP.

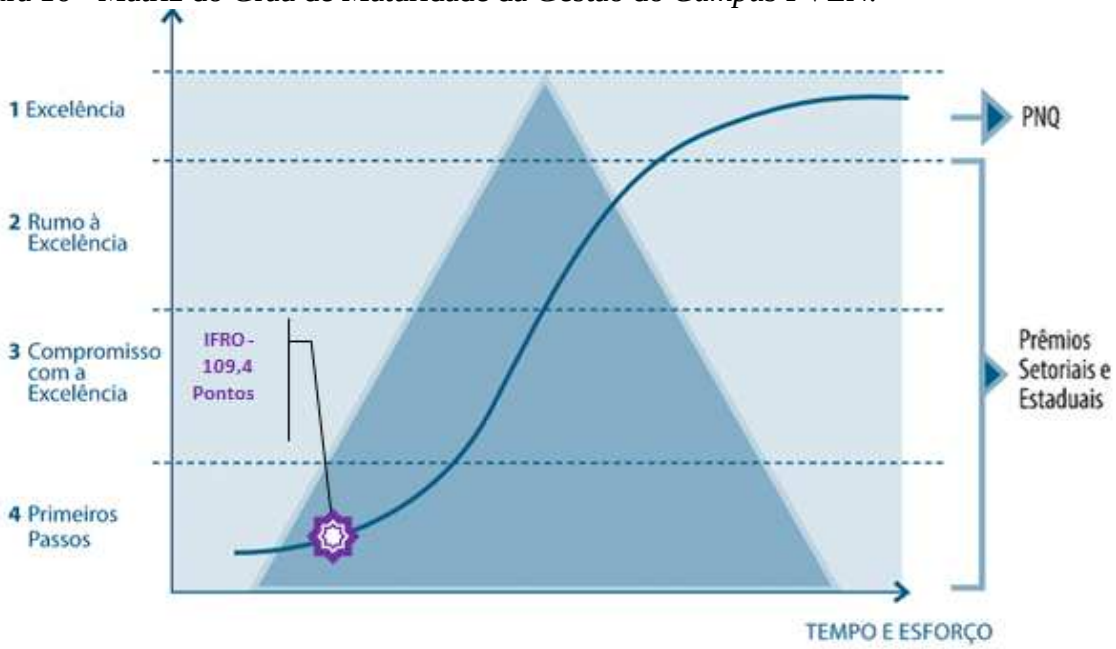
Fonte: Caderno de autoavaliação da GESPÚBLICA (MPOG, 2009).

Segundo indica o MEGP, toda organização deve começar seu processo de autoavaliação em seu estágio mais baixo (nível 3), por meio do instrumento de 250 pontos, permanecendo nesse estágio até atingir pontuação acima de 200 pontos, quando passa para o próximo estágio de maturidade (nível 2) a partir desse ponto passa a utilizar o instrumento de avaliação de 500 pontos até atingir um novo estágio (fase 3) com pontuação acima de 350 pontos, fase em que passa a ser utilizado o instrumento de avaliação de 1000 pontos, pontuação máxima a ser alcançada, em que se encontram as organizações no mais elevado estágio de maturidade organizacional, recebendo premiações e certificação de excelência na gestão em nível nacional.

O indicador Nacional de Maturidade da Gestão permite aferir o grau de maturidade da gestão e dessa forma estabelecer em que nível a organização se encontra na escala definida pelo GESPUBLICA. Com base nos dados referenciados, conclui-se que o IMG inicial do

Campus Porto Velho Zona Norte tem o valor de 109,4 pontos. Tal valor indica que a instituição encontra-se em um estágio preliminar de maturidade do seu sistema de gestão organizacional (nível 3) na escala definida pelo GESPUBLICA que varia entre 0 (zero) e 1000 pontos, categorizados em 3 estágios (250, 500 e 1000 pontos), conforme a Matriz de enquadramento do grau de maturidade da gestão do *Campus*, conforme figura 16.

Figura 16 - Matriz do Grau de Maturidade da Gestão do *Campus* PVZN.



Fonte: elaborada pela com base nos resultados da pesquisa.

O resultado sugere que o Campus Porto Velho Zona Norte dispõe de desafios significativos na melhoria das rotinas internas. Em decorrência disso, os resultados com certo grau de relevância são escassos e uma das causas pode ser o pouco tempo de existência do Campus autônomo; atualmente a instituição está em um franco processo de expansão o que poderá favorecer a elevação de indicadores no futuro próximo.

Durante a investigação foi perceptível a existência de elementos na instituição que podem contribuir positivamente em seus processos gerenciais. Por exemplo, a preocupação com a determinação e delimitação das competências atuais dos diversos setores da instituição e a atualização da estrutura organizacional.

.

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

No que se refere aos critérios analisados, constata-se que a instituição possui vários obstáculos a serem superados em seus processos gerenciais atualmente adotados, segundo destaca o diagnóstico inicial. As ações empregadas pela equipe gestora no que tange a gestão da qualidade na organização, em sua maioria, não consideram preceitos como amplitude, frequência, monitoramento, avaliação, gestão do conhecimento e integração.

4.1 Principais Obstáculos da Gestão do *Campus*

Três obstáculos cabem ser observados devido à considerável relevância durante as futuras visitas realizadas por avaliadores durante o processo de certificação formal. A primeiro diz respeito exclusivamente ao critério 5 (Informações e Conhecimento), o segundo também tem raízes nesse critério, mas mostra-se com mais contundência no critério 7 (Processos) e o terceiro está relacionado ao critério 6 (Pessoas).

A primeira grande lacuna refere-se ao critério 5 (Informações e Conhecimento) tendo em vista que, apesar do IFRO dispor recentemente de um sistema conhecido como Painel de Indicadores, em que são disponibilizados diversos índices e referenciais como ferramenta de apoio a gestão, há carência de indicadores específicos para o monitoramento da eficiência dos processos de apoio. Tendo em vista tal diagnóstico, foram produzidos como recomendação de melhoria, alguns indicadores para a gestão dos processos internos da instituição.

O segundo obstáculo significativo a ser considerado refere-se ao critério 2 (processos gerenciais), pois observa-se uma dificuldade em definir o fluxo de tramitação nas diversas etapas das atividades referentes aos processos internos de apoio. Dessa forma, por meio da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) foi definida como sugestão de melhoria pela criação dos fluxogramas de processos internos gerencias e ampla divulgação para as orientações das ações entre os departamentos da organização.

Ressalte-se que tais obstáculos repercutem diretamente nos Resultados Organizacionais, apresentados no critério 8, pois a ausência dessas informações dificulta a apuração das atividades de rotina. Sua otimização favorece ainda os resultados organizacionais, tendo em vista que não é possível controlar o que não se consegue mensurar, e não se pode aferir o que não possui parâmetros de referência nem tampouco indicadores para tal.

Observa-se ainda a existência de uma integração meramente ocasional entre as diversas direções e departamentos, o que conduz ao desenvolvimento de processos gerenciais com baixa consonância entre os elementos que compõem a organização. Como sugestão de melhoria, foi recomendado o incentivo a promoção e divulgação da agenda de ações e eventos Inter setoriais relevantes e das rotinas institucionais a fim de promover uma maior integração entre os departamentos e coordenações do *Campus*.

O terceiro obstáculo significativo a ser observado com atenção está presente no critério 6 (Pessoas), visto que este é o ponto focal de atenção e cuidado da equipe gestora na campanha em busca de envolvimento e comprometimento das pessoas e partes interessadas na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Ocorre na instituição uma baixa incorporação dos valores de melhoria por parte dos servidores devido à cultura organizacional de resistência à mudanças. Uma parcela significativa de servidores apresenta dificuldade em conceber os benefícios da melhoria nos processos operacionais e mantém-se em um contexto de relutância ou envolvimento moderado nas atividades. Tal cenário representa para o critério Liderança um desafio constante. Nesse sentido foi indicado como sugestão de melhoria um incentivo maior a participação dos servidores em programas de excelência, bem como incentivo a cultura da transparência e da qualidade nos serviços públicos.

Merece destaque também, no que se refere ao critério Liderança, o fortalecimento dos mecanismos de tomada de decisão pelos dirigentes, com base em sistema integrado de gestão (sistemas ERP) que visa integrar os diversos departamentos de uma organização e constitui um forte aliado na tomada de decisões a fim de atenuar os obstáculos na definição de padrões de excelência nos processos gerenciais, bem como facilitar a verificação de seu desempenho.

Partindo da base de dados produzida no Relatório de Diagnóstico da Gestão foi possível propor ações visando conduzir a Instituição a uma etapa de intensa reflexão acerca do sistema de gestão organizacional. Tal Resultado é uma das fases primordiais da metodologia de avaliação do MEGP, pois é o momento para analisar o cenário e as proposições e transformar tais lacunas em recomendações de ação por meio do Plano de Melhoria a ser implementado pela Gestão. Uma proposta de plano de ação deve ser suportado por um conjunto de indicadores de monitoramento.

4.2 Indicadores para Monitoramento

Após a análise dos dados apresentados no relatório de diagnóstico foi elaborado algumas sugestões com indicadores de apoio à gestão.

No quadro 26 são apresentados os indicadores sugeridos para a gestão econômico-financeira para uma instituição de ensino, considerando os recursos previstos e os recursos utilizados. Sua aplicação visa evidenciar a eficácia do dos resultados relativos à gestão, demonstrando resultados econômico-financeiros positivos ou negativos.

Quadro 26 – Indicadores Recomendados para os Resultados Referente a Gestão Econômico-financeira.

8.a	Resultados relativos à gestão econômico-financeira.	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Descrição**
Índice de Recurso previsto por Recurso Utilizado (RPU);	(RPU) = Relação entre os recursos previstos no orçamento (RP) e os recursos utilizados (RU); RPU=RP/RU	Relaciona o recurso orçamentário anual recebido e o recurso de fato gasto ao longo do período.
Índice de empenho Financeiro (IEF);	(IEF) = despesas correntes(DC) - receitas correntes(RC); IEF= DC-RC	Comparar o comprometimento Financeiro do período.
Taxa de aplicação por aluno (TAA);	(TAA) =Relação entre a porcentagem do orçamento anual (OA) aplicado em cada aluno matriculado (nA); TAA= OA/ nA	Apresenta o valor global do orçamento anual aplicado por aluno.

Fonte: elaborado pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012).

No quadro 27 são exibidos os indicadores específicos da gestão da eficiência dos processos gerenciais relacionados ao cidadão-usuário, como satisfação dos usuários em relação aos servidores por categoria e a qualidade do atendimento pela ouvidoria. Sua aplicação visa evidenciar a eficácia do dos resultados relativos ao gerenciamento da qualidade e produtividade com vistas no cliente e no mercado.

Quadro 27 – Indicadores Recomendados para os resultados referente aos Cidadãos-Usuários.

8.b	**Resultados relativos aos cidadãos-usuários**	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Significado**
Índice de atendimento pela Ouvidoria (IAO)	IAO = total de atendimentos concluídos (AC) no período; IAO = nº AC;	Relaciona o quantitativo de atendimentos realizados a comunidade por meio do canal.
Índice de satisfação dos usuários em relação aos docentes (ISUD)	ISUD = Percentagem de usuários satisfeitos(US) com professores(D). ISUD = % US/(D)	Avalia a satisfação de usuários (alunos, pais e comunidade) em relação aos professores.
Índice de satisfação dos usuários em relação aos TAEs (ISUTAE)	ISCTAE = Percentagem de usuários satisfeitos com os TAES ISCTAE = % US/(TAES)	Avalia a satisfação usuários (alunos, pais e comunidade) em relação aos TAEs.

Fonte: elaborado pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012).

No quadro 28 são destacados os indicadores específicos da gestão da eficiência dos processos gerenciais relacionados a recursos que causam impactos socioambientais, como o índice de consumo da energia elétrica, água e combustíveis automotores. Sua adoção visa verificar os sistemas de gestão socioambiental da organização e seus efeitos na comunidade local de forma ampla. Nesse caso, buscou-se propor o enfoque maio a indicadores ambientais, a fim de promover ações e programas de responsabilidade socioambiental no *Campus*.

Quadro 28 – Indicadores Recomendados para os Resultados Referente a Sociedade.

8.c	**Resultados relativos a Sociedade**	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Significado**
Consumo com energia elétrica **(DEE) por aluno**	CEE= Consumo de energia elétrica, em KW, por mês (CE) em relação ao nº alunos matriculados (nA). CEE= CE/nA	Aferir o consumo de energia elétrica em relação à comunidade discente.
Consumo de Água (GA) por aluno	CAA= quantidade de água consumida no *Campus*, em metros cúbicos, por mês (QA) em relação ao nº alunos matriculados (nA); CAA= QA/nA	Aferir o consumo de água em relação à comunidade discente.
Consumo de Combustível para Automotores por ano (CCA)	CCA = Quantidade de combustível consumido nos automóveis institucionais (QC), em Litros, por mês. CAA= QC/mês;	Aferir o consumo de combustíveis automotores, pelo período anual, pois seus gases causam impactos ambientais.

Fonte: Produzido pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012).

No quadro 29 são apresentados os indicadores relativos à eficiência dos processos gerenciais relacionados à gestão de pessoas, como o índice de satisfação dos servidores, classificados pelas respectivas carreiras (Docentes e TAES), bem como a rotatividade de tais servidores na instituição. Sua adoção visa verificar os sistemas de gestão relativos à perspectiva dos servidores em relação ao desenvolvimento profissional em suas respectivas carreiras.

Quadro 29– Indicadores Recomendados para os Resultados Referente à Gestão de Pessoas.

8.d	**Resultados relativos a gestão de pessoas**	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Significado**
Índice de Satisfação dos Servidores Docentes (ISD)	ISD= Porcentagem de satisfação de servidores Docentes (nD)de forma geral por ano. ISD = % nD/ano	Analisa o grau de satisfação dos servidores docentes, ao longo de um período anual;
Índice de Satisfação dos Servidores TAES (ISTAE)	ISTAE= Porcentagem de satisfação de servidores TAEs (nTAES)de forma geral por ano. ISTAE = % nD/ano	Analisa o grau de satisfação dos servidores TAES, ao longo de um período anual;
Índice de Rotatividade do *Campus* (IRC)	IRC = Quantidade de Admissões (qA) em relação a quantidade de Desligamentos (qD) por categoria, por ano. ISSC = (qA-qD)/ano;	Analisa o grau de Rotatividade dos servidores em relação a categoria, ao longo de um período anual;

Fonte: elaborado pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012).

No quadro 30 são destacados os indicadores s para auxiliar o gerenciamento da qualidade dos processos gerenciais da instituição, como de satisfação com os serviços principais e de apoio, bem como a eficiência na tramitação de processos. Sua adoção visa observar os sistemas de gerenciamento dos processos internos relativos aos serviços prestados a comunidade e seus respectivos processos de apoio.

Quadro 30 – Indicadores Recomendados para Gestão de Resultados Referente aos Processos Gerenciais.

8.e	**Resultados relativos a gestão dos processos gerenciais**	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Significado**
Índice de Satisfação com os serviços de principais (ISSP)	ISSP= Porcentagem de satisfação com serviços principais (nSSP) de forma geral, por ano. ISSP = % nSSP/ano	Analisa o grau de satisfação dos alunos em relação aos principais serviços, ao longo de um período anual; (Diretoria de ensino, Coordenações de cursos e pós-graduação);
Índice de Satisfação com os serviços de apoio (ISSA)	ISSA= Porcentagem de satisfação com serviços de apoio (nSSA) em geral, por ano. ISSA = % nSSA/ano	Analisa o grau de satisfação em relação aos serviços de apoio, ao longo de um período anual; (Diretoria administrativa, biblioteca, apoio ao aluno, refeitórios, registros acadêmicos, extensão, etc);
Índice de eficiência na tramitação de processos (ITP)	ITP = Média do Intervalo de tempo utilizado entre a tramitação , ou seja, a abertura (TA) e a finalização (TF) de processos, em relação ao número de processos por ano (nP). ITP = (TA-TF)/nP	Analisa a eficiência do tempo gasto na tramitação de processos.

Fonte: elaborado pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012).

O quadro 31 apresenta os indicadores para auxiliar no gerenciamento dos fornecedores da instituição, como o índice de Resultados relacionados aos fornecedores, sustentabilidade e retorno de produtos. Sua adoção visa observar os sistemas de gerenciamento dos produtos e serviços fornecido ao *Campus* Porto Velho Zona Norte.

Quadro 31 - Indicadores Recomendados para Supervisão de Resultados Referente aos Fornecedores.

8.f	**Resultados relativos aos fornecedores**	
Indicadores	**Discriminação do cálculo**	**Significado**
Índice de Resultados relacionados a fornecedores (IRF)	IRF= quantitativo de fornecedores que obedecem prazos definidos (nFP) em relação ao quantitativo de entregas realizadas(nER). IRF = % nFP/nER	Analisa a relação entre o número de fornecedores que realizam suas entregas dentro dos prazos definidos.
Índice de Resultados relacionados a sustentabilidade (IRS)	IRS = quantitativo de fornecedores que respeitam a legislação (nFS) em relação ao quantitativo de fornecedores contratados (nF). IRS=nFS/NF	Analisa o quantitativo de fornecedores cumpridores da legislação que se refere à sustentabilidade.
Índice de Retorno de Produtos ou Serviços a fornecedores (IRPS)	IRPS= quantitativo de devoluções (nD) em relação ao quantitativo de compras (nC). IRPS=nD/nC	Analisa o quantitativo de retorno de produtos ou serviços aos fornecedores.

Fonte: elaborado pela autora com base em Indicadores – Orientações básicas (MPOG, 2012)

4.3 Plano de Melhoria com Base na Matriz GUT

Realizado o diagnóstico e análise das principais fragilidades da gestão foi possível propor plano de melhoria da gestão a partir da construção da matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT), conforme ilustração da figura 17, utilizada por ser um dos instrumentais indicados pelo MEGP. “[...] A Matriz GUT é uma técnica de auxílio para a priorização de maneira racional da ordem de solução dos problemas detectados na organização.” (OLIVEIRA, 1992, p. 91). Tal instrumento é utilizado para classificar um rol de problemas identificados na organização conforme os parâmetros de gravidade do assunto, da urgência na solução e pela propensão ao agravamento, daí o seu nome.

Figura 17 - Matriz GUT.

Matriz GUT - Plano de Melhoria da Gestão

Organização: Data: _____/_____/___

CRITÉRIO/ITEM	problema	G	U	T	PONTUAÇÃO	MEDIA CRÍTICA	ranking	Acompanhamento do Plano			
		gravidade	urgência	tendencia				1	2	3	4
					0	0	1º				
					0	0	3º				
					0	0	4º				
					0	0	2º				
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					
					0	0					

Informacoes - Pontuação | Pessoas - Pontuação | Processos - Pontuação | Resultados - Pontuação | Relatório Final | Plano de melhoria-GUT

Fonte: Planilha de autoavaliação dos 250 pontos do IAGP, 2016.

O domínio desse instrumento de gerenciamento dos problemas da organização permeia a apreciação de três parâmetros de especificação de problemas, considerando ainda que a pontuação dos parâmetros varia conforme a ponderação dos critérios, conforme o quadro 26.

As oportunidades de melhoria foram definidas durante as visitas semanais para entrevista com o Diretor de Planejamento e Administração do *Campus*, por meio do questionário de autoavaliação da gestão. Segundo o MEGP, para cada alínea o gestor deve informar uma lacuna, ou não-conformidade de ação no tocante àquele critério a fim de se definir uma oportunidade de melhoria que será monitorada por um período determinado. As consolidações de todas as lacunas localizadas na gestão, que foram indicadas no questionário para aquele período, irão compor posteriormente o plano de melhoria contínua da gestão. A prioridade de cada ação executada será definida por meio dos critérios de gravidade, urgência e tendência do problema que são calculados pela planilha.

A definição dos valores de cada lacuna referentes aos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência ao longo do tempo foram definidos pela pesquisadora, meramente como sugestão de melhoria a fim de demonstrar como o instrumental seria utilizado na gestão, sugere-se que a definição dos valores tal matriz sejam discutidos e acompanhados por meio de reuniões entre a equipe gestora com periodicidade mensal.

A pontuação da matriz GUT é atribuída de forma automática por meio de uma planilha eletrônica indicada como instrumental do MEGP, onde a pontuação se alteram à medida que são selecionados os critérios de Gravidade (Pouco grave, grave, muito grave e extremamente grave), Urgência (pouco urgente, urgente, muito urgente, ação imediata) e Tendência ao longo do tempo(não irá mudar, piora a longo prazo, piora a médio prazo, piora a curto prazo) para cada item da planilha, resultando na média crítica de cada lacuna, conforme quadro 32**.**

Quadro 32 - Descrição dos Parâmetros e Critérios para avaliação da MATRIZ GUT.

Parâmetros	Descrição	especificações	Pontuação
Gravidade	É ponderada pela proporção do impacto que o problema ocasionar, caso não seja resolvido. O Prejuízo que poderá decorrer do problema será:	1. sem gravidade; 2. pouco grave; 3. grave; 4. muito grave; 5. extremamente grave;	1 ponto; 2 pontos; 3 pontos; 4 pontos; 5 pontos;
Urgência	É apreciada em função da influência do tempo disponível para a resolução de problema detectado. Fundamentalmente, considera-se o intervalo disponível para a resolução do obstáculo. Consideram-se como complicadores, por exemplo, os prazos determinados em legislação ou o prazo de conclusão ou retorno para clientes. A ação necessária:	1. pode esperar; 2. pouco urgente; 3. urgente; 4. muito urgente; 5. ação imediata;	1 ponto; 2 pontos; 3 pontos; 4 pontos; 5 pontos;
Tendência	É avaliada a tendência evolutiva do problema, analisando o progresso ocasionado pela ausência de uma medida corretiva para resolvê-lo. Reflete o potencial de evolução do obstáculo, bem como a probabilidade de tal problema torna-se maior ao longo do tempo. Se Nada for feito, o problema:	1. desaparece; 2. não irá mudar; 3. piora a longo prazo; 4. piora a médio prazo; 5. piora a curto prazo; 6. piora rapidamente;	1 ponto; 2 pontos; 3 pontos; 4 pontos; 5 pontos; 6 pontos;

Fonte: elaborado pela autora com base em Oliveira, (1992).

Para encontrar o valor total de cada alínea, ou seja, a Média Crítica de cada oportunidade de melhoria indicada foi realizada a média aritmética dos pontos, cujas especificações estão detalhadas no quadro 32 para cada parâmetro, onde a variável G se refere à Gravidade (que pode variar entre 1 e 5 pontos), a incógnita U se refere a Urgência (que também pode variar entre 1 e 5 pontos) e T à Tendência (que pode variar entre 1 e 6 pontos), conforme pontuações definidas através da fórmula abaixo:

$$\text{Média Crítica} = \frac{1}{3} \sum_{i=1}^{n} (\ G;\ U;\ T)$$

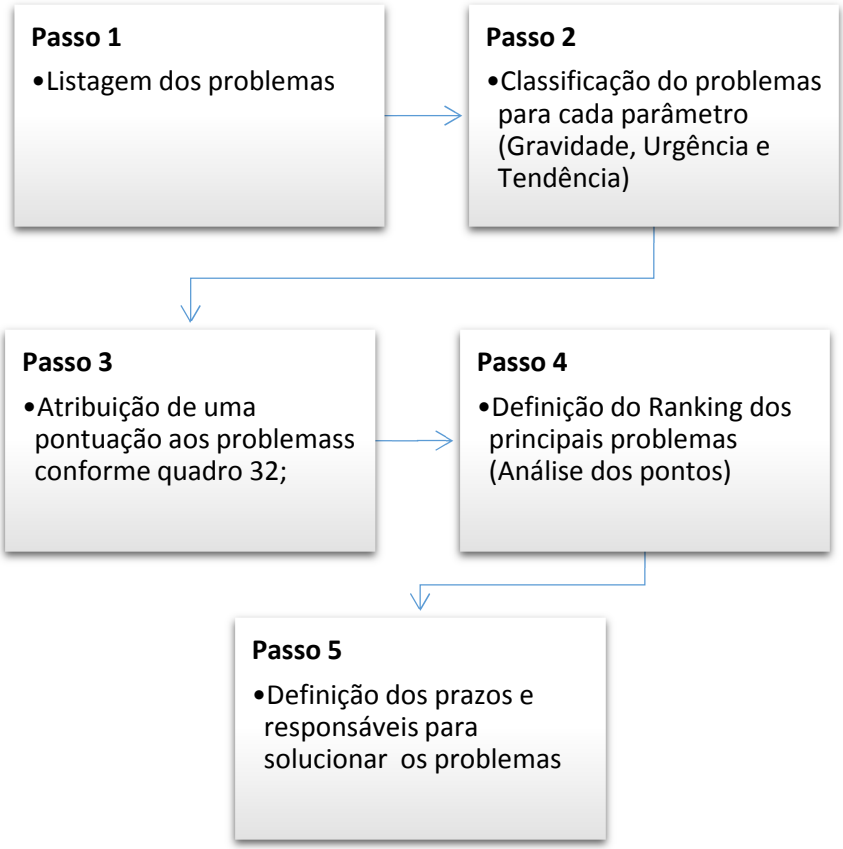
$$\text{onde: } G_1^5, U_1^5\ e\ T_1^6$$

Vale destacar que foi considerada ainda a ordem decrescente de pontuação estabelecida nos critérios da autoavaliação da organização, ou seja, os critérios foram organizados, considerando a ordem estabelecida da menor pontuação (Informações e Conhecimento) para a maior (Liderança).

A vantagem da matriz GUT como método para a tomada de decisão consiste na facilidade de "[...] identificação de problemas significativos e que podem causar graves danos a organização, simplicidade, amplitude, pois suporta ser empregada em qualquer tipo de organização e assertividade de forma racional." (COLEGUI, 1997, p. 26).

A produção das propostas de intervenção utilizando a Matriz GUT como metodologia de suporte consiste basicamente no conjunto de passos descritos por meio da figura 18.

Figura 18 - Os 5 passos para produção da Matriz GUT.



Fonte: elaborado pela autora com base em Oliveira, 1992.

Os resultados da aplicação da Matriz GUT utilizadas para as análises do *Campus* Porto Velho Zona Norte estão registrados no quadro 33.

Quadro 33 - Matriz GUT para o *Campus* Porto Velho Zona Norte.

Matriz GUT - Plano de Melhoria da Gestão													
Organização:	INSITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA - *CAMPUS* ZONA NORTE							**Data**	22/06/2016				
Critério /Item	**OPORTUNIDADE DE MELHORIA**	**G**	**U**	**T**	**pts**	**Média crítica**	**Ran-king**	**Acompanhamento do Plano**					
		Gravidade	**Urgência**	**Tendência**				**1**	**2**	**3**	**4**	**Obs**: P - Ação no prazo; A - Ação em atraso;	
5.c	- Implantar um sistema de gerenciamento eletrônico de Documentos (GED);	Extremamente grave	Ação imediata	Piora rapidamente	16	**5,33**	**1**						
5.a	- Ampliar o quadro de profissionais de Tecnologia da Informação (Analistas e Técnicos) voltados ao desenvolvimento dos sistemas de informação do órgão,	Extremamente grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	15	**5,00**	**2**						
5.d	Participar de programas de excelência e qualidade nos serviços públicos;	Extremamente grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	15	**5,00**	**3**						
5.b	- Disseminar as informações relativas a política de segurança das informações entre os usuários do sistema,	Extremamente grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	15	**5,00**	**4**						
5.e	- Normatizar os procedimentos de gestão do conhecimento;	Extremamente grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	15	**5,00**	**5**						
7.A	Criar um fluxograma de processos e divulgação plena para orientação das ações;	Muito grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	14	**4,67**	**6**						
7.E	Criar e manter banco de dados com informações dos fornecedores avaliados;	Muito grave	Ação imediata	Piora a curto prazo	14	**4,67**	**7**						
6.G	-Mensurar a rotatividade dos servidores do campus, tanto interna quanto externamente;	Muito grave	Muito urgente	Piora a médio prazo	12	**4,00**	**8**						
6.B	- Desenvolver um programa de incentivo e valorização do servidor	Muito grave	Muito urgente	Piora a médio prazo	12	**4,00**	**9**						
6.E	- selecionar por concurso servidores paraa os cargos efetivos: 01 Médico do Trabalho e 01 Técnico em Segurança do Trabalho;	Muito grave	Muito urgente	Piora a médio prazo	12	**4,00**	**10**						
6.C	- Maior participação orçamentário-financeira para as ações de capacitação e desenvolvimento.	Muito grave	Muito urgente	Piora a médio prazo	12	**4,00**	**11**						
6.E	Implantar atividade de ginástica laboral	Muito grave	Muito urgente	Piora a médio prazo	12	**4,00**	**12**						
6.E	Incentivo as ações de segurança do trabalho, como treinamento de brigadistas, para atuar em prevenção e combate a incêndio;	Muito grave	Muito urgente	Piora a longo prazo	11	**3,67**	**13**						
6.E	aquisição de equipamentos que favoreçam a ergonomia no ambiente de trabalho;	Muito grave	Muito urgente	Piora a longo prazo	11	**3,67**	**14**						

6.a	Implantar a gestão por competências	Muito grave	Urgente	Piora a médio prazo	11	**3,67**	**15**					
6.D	-Criação de calendário de eventos de capacitação;	Muito grave	Muito urgente	Piora a longo prazo	11	**3,67**	**16**					
4.a	Implantar uma coordenação de gestão ambiental no campus	Grave	Urgente	Piora a médio prazo	10	**3,33**	**17**					
4..e	- Capacitar os servidores da importância dos canais de Ouvidoria;	Grave	Urgente	Piora a longo prazo	9	**3,00**	**18**					
4.c	Incentivar a comunidade a utilizar o portal da transparência;	Grave	Urgente	Piora a longo prazo	9	**3,00**	**19**					
4.d	Realizar palestras que abordem a temática, por exemplo, no dia do servidor público (28 de outubro);	Grave	Urgente	Piora a longo prazo	9	**3,00**	**20**					
2.e	Normatizar o processo (fluxos, reuniões periódicas, padronização de relatórios);	Grave	Pouco urgente	Piora a longo prazo	8	**2,67**	**21**					
2.a	Disseminar a cultura do planejamento e da visão a longo prazo entre servidores e alunos;	Grave	Pouco urgente	Piora a longo prazo	8	**2,67**	**22**					
2.b	- Implantar mecanismos de reconhecimento interno da dedicação coletiva;	Grave	Pouco urgente	Piora a longo prazo	8	**2,67**	**23**					
2.d	Incentivar divulgação maior da agenda de ações e eventos Inter setoriais relevantes e das rotinas institucionais;	Grave	Urgente	Não irá mudar	8	**2,67**	**24**					
2.c	Levantamento de necessidades de créditos suplementares através da Implementação de uma metodologia;	Grave	Urgente	Não irá mudar	8	**2,67**	**25**					
1.a	Fomentar a participação dos alunos e da sociedade nas decisões gerenciais do campus.	Grave	Pouco urgente	Não irá mudar	7	**2,33**	**26**					
1.B	Disponibilizar livre acesso online pelos servidores a documentação institucional, a fim facilitar pesquisas e aumentar a transparência e favorecer a accontability e a governança corporativa.	Pouco grave	Urgente	Não irá mudar	7	**2,33**	**27**					
1.F	Implantar sistema de informação integrado, permitindo maior interatividade, confiabilidade na tomada de decisões e menor tempo gasto na sua alimentação;	Grave	Pouco urgente	Não irá mudar	7	**2,33**	**28**					
1.E	Estabelecer indicadores para as metas com parâmetros internos e externos para mensurar as melhorias e a realização da ação;	Pouco grave	Pouco urgente	Não irá mudar	6	**2,00**	**29**					
1.B	Produzir e divulgar via correio eletrônico e intranet , boletins de serviços, com periodicidade mensal, em que conste as portarias e decisões institucionais do período para favorecer a ampla divulgação e o princípio da publicidade.	Pouco grave	Pouco urgente	Não irá mudar	6	**2,00**	**30**					
1.C	Implementar uma política de integração entre os servidores; Ter comunicação efetiva das metas, valores, objetivos e diretrizes institucionais;	Pouco grave	Pouco urgente	Não irá mudar	6	**2,00**	**31**					
1.D	Desenvolver um sistema de avaliação funcional informatizado;	Pouco grave	Pouco urgente	Não irá mudar	6	**2,00**	**32**					

3.a	Especializar os profissionais da ouvidoria para que o atendimento inicial do cidadão seja encaminhado aos setores com a devida competência no menor prazo possível.	Pouco grave	Pode esperar	Não irá mudar	5	**1,67**	**33**					
3.c	- Divulgar melhor os indicadores de qualidade;	Pouco grave	Pode esperar	Não irá mudar	5	**1,67**	**34**					
3.d	- Intensificar divulgação, disseminação e monitoramento da qualidade no atendimento ao cidadão;	Pouco grave	Pode esperar	Não irá mudar	5	**1,67**	**35**					
3.b	- Impulsionar a cultura da Transparência na instituição, através de treinamentos e incentivo à qualificação;	Pouco grave	Pode esperar	Não irá mudar	5	**1,67**	**36**					
3.c	- Incentivar o uso dos canais de comunicação e a Ouvidoria por parte do cidadão-usuário;	Pouco grave	Pode esperar	Não irá mudar	5	**1,67**	**37**					

Preenchimento do Avaliador:	
Plano contempla a maioria das lacunas identificadas na autoavaliação?	**sim**
Comentários:	

Fonte: Produzido pela autora com base na planilha de 250 pontos do MEGP

A matriz contém as recomendações propostas para a condução do Plano de Melhoria da Gestão para o *Campus* Porto Velho Zona Norte, a ser conduzido por uma comissão interna constituída por meio de portaria institucional emitida pelo Diretor-Geral.

Vale destacar que as ações recomendadas refletem somente as lacunas localizadas por meio dos instrumentais de diagnóstico da gestão, uma vez que as melhores práticas já adotadas no IFRO foram descritas no mesmo. Vale ressaltar ainda que é essencial o incentivo maior para a utilização do painel de indicadores institucionais, um sistema de gestão interna desenvolvido pelo IFRO que visa mensurar aspectos relativos à eficiência e qualidade. Para tanto, segue a diante, a recomendação de alguns indicadores de apoio à gestão dos processos gerenciais na instituição.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS/SOCIAIS

O presente estudo constata que o estágio de maturidade do IFRO *Campus* Porto Velho Zona Norte permite a implantação de um modelo de excelência em gestão pública por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA), por meio da adoção sistemática de melhores práticas de gestão.

Constatou-se que o sistema de gestão da qualidade da instituição é incipiente, o que enseja um amplo espaço para crescimento, expansão e amadurecimento futuro por meio das metodologias de certificação formal. Diante dos obstáculos encontrados, recomenda-se a continuidade do programa de melhoria com a finalidade de aperfeiçoar os processos gerenciais da instituição, por meio do modelo disposto no GESPUBLICA, tendo em vista que a preocupação permanente do programa é manter a aplicabilidade das melhores práticas de gestão voltadas para uma organização pública prestadora de serviços.

As lacunas encontradas, bem como o pouco tempo de existência da instituição, contribuíram diretamente para a reduzida pontuação alcançada no diagnóstico da maturidade da gestão. No entanto, caso as recomendações indicadas no plano de melhoria da gestão sejam implementadas, um grande passo será dado em direção à melhoria da qualidade nos serviços prestados ao cidadão. Compreende-se que o conjunto de recomendações supracitado, por associar a teoria com soluções praticáveis para uma instituição de ensino, conduzirá o *Campus* Porto Velho Zona Norte do IFRO a um grau de qualidade e maturidade elevado em relação ao atual, sem que isso, no entanto, importe um alto investimento.

O mais requisitado será o recurso tempo da equipe envolvida na implantação e acompanhamento do programa. Considerando que o plano de intervenção recomenda no mínimo mais 12 meses para alcançar a escopo de 250 pontos. Sobretudo, em virtude da necessidade de um período cíclico com avaliação de resultados positivos para a certificação formal. No entanto, há total percepção de que a sugestão de uma proposta de intervenção e melhoria das ações que versa sobre qualidade e maturidade, tendo com fundamento básico uma metodologia de excelência, possivelmente é uma atividade mais simples do que de fato implementá-la. Apesar de tais diversidades, não seguir em busca da excelência atribui as organizações ao descontrole, à ineficácia e ao não atendimento das suas funções na sociedade

Como contribuição para a organização foi sugerido um rol de indicadores da qualidade para a gestão dos processos institucionais e o plano de melhoria contínua por meio da Matriz GUT.

A proposta poderá ser implementada de maneira gradativa, partindo dos processos gerenciais mais simples e de mais baixo custo e, progressivamente avançando, até atingir ao longo do tempo, todos os processos gerencias da instituição, inclusive os de maior complexidade e investimento.

O cronograma deverá ser estabelecido pela equipe gestora e terá como finalidade assegurar que o intervalo de tempo e os recursos e a sequência de implementação das ações sejam conciliáveis com as condições da instituição e pertinentes ao porte e ao nível de maturidade da organização. O cronograma também deverá considerar um ciclo de 12 meses para que a instituição comece a avançar em direção de um novo nível, por meio do incremento da base de dados e do acompanhamento de referenciais comparativos e avaliação do nível alcançado. Estas condições evidenciam a aplicabilidade da proposta de intervenção como um projeto viável para instituição, pois com uma reduzida parcela de trabalho, baixo contingente de servidores, mínima intervenção nas atividades de pessoal e suas respectivas funções principais e uma quantia factível de orçamento será possível a execução das ações propostas.

Finalmente, pela elevada potencialidade de implementação da proposta de intervenção e acompanhamento, conclui-se que por meio da continuidade das ações baseadas na metodologia do MEGP, o *Campus* Porto Velho Zona Norte estará apto a encaminhar-se para a solicitação de reconhecimento formal, uma vez desenvolvidas todas as ações sugeridas.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a expansão do diagnóstico junto aos demais *campi* do Instituto Federal de Rondônia, bem como a outros institutos federais de educação e instituições de ensino federais, inclusive superiores, com a finalidade de obter novos referenciais que possam contribuir com a consolidação de um sistema de gestão da qualidade e maturidade comprometida com a melhoria contínua dos serviços públicos federais.

Recomenda-se também a expansão da pesquisa e a implantação do sistema de gestão da qualidade e maturidade organizacional no próprio *Campus* Porto Velho Zona Norte, com o objetivo de buscar o a certificação formal em níveis mais elevados de maturidade como os Instrumentas de Avaliação de Gestão Pública de 500 pontos de forma mais imediata e futuramente o nível máximo de excelência, com a pontuação de 1000 pontos, visto que a paralisação no estágio da maturidade inicial, pouco abaixo dos 250 pontos, seguramente contradiz os valores institucionais e os fundamentos de melhoria.

Como uma das limitações deste trabalho ressalta-se a dificuldade de obter informações e dados mais atualizados da instituição, especialmente para os critérios em estudo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **O Estado Numa Era de Reformas: Os Anos FHC.** Brasília: MP, SEGES, 2002.

AYRES, Ana Beatriz Nascimento. **Investigação sobre a utilização do Programa GESPÚBLICA em instituição voltada para ciência, tecnologia e saúde: um estudo de caso na Fundação Oswaldo Cruz.** 2012. 1450 p. Dissertação. UNIGRANRIO, Rio de Janeiro, 2012.

BRASIL, **Decreto nº 7.690, de 2 de março de 2012**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7690.htm. Ultimo acesso: 22.12.2016.

BRASIL, **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 47, número 1, janeiro-abril 1996. Disponível em: Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> Acesso em 18/04/2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In Pinheiro, Wilheim e Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf . Acesso em 15/04/2016.

_____, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, R. M. Carlos. **A qualidade na educação tecnológica**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

DAVOK, Delsi Fries. **Qualidade em Educação**. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3.pdf. Último acesso: 11.07.2016

DEMO, P. **Educação e Qualidade**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2001.

IFRO, **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.** Resolução nº 003/2009CONSUP/IFRO. Reitoria. Porto Velho - RO. 2009. Disponível em: http://www.ifro.edu.br/site/wp-content/uploads/2009/04/Estatuto.pdf. Ultimo acesso: 22.12.2016.

_____. **Relatório de Gestão de Gestão do Instituto Federal de Rondônia do Exercício de 2015.** Reitoria**.** Porto Velho – RO. 2015. Disponível em: http://portal.ifro.edu.br/doc-isntitucionais/relatorio-de-gestao/relatorio-de-gestao-1/597-relatorio-de-gestao-de-2015-ifro-submissa-o-1/file. Ultimo acesso: 22.12.2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014 – 2018).** Resolução nº 55, de 11 de Dezembro de 2014. Reitoria. Porto Velho – RO. 2014. Disponível em: http://estrategia.ifro.edu.br/pdi/wp-content/uploads/sites/6/2014/12/pdi-ifro-2014-2018-versao-preliminar-corrigida.pdf. Ultimo acesso: 22.12.2016.

_____. **Resolução nº 4/2013/CONSUP/IFRO, de 09 de Abril de 2013**. Conselho Superior do IFRO. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjGtunjgYfRAhWDipAKHd5fDNEQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ifro.edu.br%2Fconsup%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D209%26Itemid%3D11&usg=AFQjCNH5dQrZulGzJVd_fLovgOjZXmjIMQ&bvm=bv.142059868,d.Y2I. Ultimo acesso: 22.12.2016.

FERNANDES, Djair Roberto. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública: Uma ferramenta do privado para bem administrar o público**. V Congresso Nacional de Excelência na Gestão. Belém - PA. 2009. Disponível em: http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F51271%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FO_Modelo_de_Excelencia_em_Gestao_Publica.pdf. Ultimo acesso: 22.12.2016

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009. Disponível em: http://www.gespública.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/ferrerib.pdf. Ultimo acesso: 14/04/2016.

FNQ. **Critérios de Excelência 2008:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

_____. **Critérios de Excelência 2013**: Avaliação e Diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.

_____. **Primeiros Passos para Excelência 2010**: Avaliação e Diagnóstico da Gestão organizacional. São Paulo, 2010.

GRATERON, Ivan Ricardo G. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511999000200002. Ultimo acesso: 11.04.16.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p.

MPOG, **Cadernos para avaliação da GESPÚBLICA.** GESPÚBLICA, Brasília; MP, SEGES 2012 Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/TO/pasta.2010-0516.7110936186. Acesso em: 19.06.15.

MPOG. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. GESPÚBLICA. Brasília; MP, SEGES 2014, disponível em: http://www.gespublica.gov.br/pasta.20140612.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf. Acesso em: 23.06.15.

_____, **Indicadores – Orientações básicas aplicadas à Gestão Pública.** Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64p.

_____. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos**; GESPÚBLICA. Brasília; MP, SEGES, 2009, Versão 1/2009, 110p. Disponível em: http:// www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1302809301.8366A.pdf. Acesso em: 02.07.15.

_____, **Caderno de Autoavaliação da Gespublica**. GESPÚBLICA. 2ª ed. 2010. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/anexos/guia_pe_250_ptos.pdf. Acesso em: 25.6.15

_____, P**rograma GESPÚBLICA:** Guia Prático Para Avaliação da Gestão Pública-GAGP - 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2016. Versão 1/2015.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2008.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional e Administrativo**. Editora Atlas. 4ed. 2007.adminstração burocrática à gerencial. Revista do Serviço público. Brasília. Ano 47. V.120. 1996.

MATIAS-PEREIRA, José**. Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4. ed. São Paulo: 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 1992.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais. Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: Editora Moderna, 2011. Disponível em: http://portal. mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/insti_evolucao.pdf. Acesso em: 02/07/2015.

ROSEMBERG, Gerson: OHAYON, Pierre. **Um Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação: o Caso da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz**. 30º Encontro da ANPAD, Salvador – BA, 2006. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0735.pdf. Ultimo acesso: 22.12.2016.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SETEC. **Relatório de Gestão da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**. MEC. Brasília, DF:2013.

SIENA, Osmar; OLIVEIRA, Clésia M.; BRAGA, Aurineide. **Normas para elaboração e apresentação de Trabalhos acadêmicos:** projeto, monografia, dissertação e artigo. Porto Velho: [s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.ppga.unir.br/menus_arquivos/312_normas_apres_projeto_monografias_dissertacoes_2011.pdf >. Acessado em: 05/10/2016.

SILVA, Luiz Carlos Policarpo. **Como medir a produtividade dos serviços de agenciamento de transportes de cargas internacionais: estudo de caso em um agente de cargas internacionais no ceará.** Xxxv Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza: 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_212_259_26895.pdf. Ultimo acesso: 11.04.16.

Silveira, Maísa Cristina Dante, **Estudo de caso: breve análise e adequação à pesquisa jurídica.** 2005. Disponível em: http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2105/Estudo-de-caso-breve-analise-e-adequacao-a-pesquisa-juridica. Acessado em: 03/12/2016.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa de ciências sociais.** 1.ed., 14 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.