

MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: um estudo do critério governança no IFRN Campus Natal-Zona Norte

MODEL OF EXCELLENCE IN PUBLIC MANAGEMENT: a study of the governance criterion at the IFRN campus Natal-Zona Norte

Ingrid Naihara França de Sousa¹, Alinne Pompeu Cunha de Queiros²

¹ Discente do curso Técnico em Comércio, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

² Professor titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - Campus Natal - Zona Norte.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar a avaliação do critério de Governança que integra o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte Campus Natal-Zona Norte. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa e descritiva, sendo o IFRN-ZN o campo de pesquisa. Além disso, a coleta foi elaborada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Conforme o avanço da pesquisa, uma das conclusões é de que a estrutura de gestão é bem elaborada e há procura em estabelecer e garantir o sucesso do IFRN-ZN. Porém, o lado negativo diz respeito a pouca participação dos indivíduos envolvidos direta ou indiretamente. Logo, é importante traçar uma solução para esses problemas. Ademais, para pesquisas futuras, sugere-se o uso das demais dimensões do Modelo de Excelência em Gestão Pública, incluindo a pontuação de acordo com cada nível analisado do MEGP.

Palavras-chave: Modelo de Excelência em Gestão Pública; Governança; IFRN-ZN.

ABSTRACT

The present study aims to present the evaluation of the Governance criterion that integrates the Model of Excellence in Public Management - MEGP, at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Norte Campus Natal-Zona Norte. The study was developed through qualitative and descriptive research, with the IFRN-ZN being the research field. In addition, the collection was elaborated through a semi-structured interview script. As the research progresses, one of the conclusions is that the management structure is well designed and there is a demand to establish and guarantee the success of the IFRN-ZN. However, the negative side concerns the little participation of the individuals involved directly or indirectly. Therefore, it is important to trace a solution to these problems. Furthermore, for future research, the use of the other dimensions of the Model of Excellence in Public Management is suggested, including the score according to each analyzed level of the MEGP.

Keywords: Model of Excellence in Public Management; Governance; IFRN-ZN.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é um sistema focado em avaliar o desenvolvimento de organizações públicas em relação ao seu nível gerencial, o qual tem como princípio a excelência em cada área da administração destes espaços. Nesse sentido, é importante destacar que, para consolidar os sistemas de gestão destas entidades, é necessário incorporar medidas e tecnologias gerenciais apropriadas para a expansão da capacidade de governabilidade das condições executivas, como também, demonstrar a aplicação das premissas apresentadas na Constituição Federal (PROGRAMA, 2014).

O MEGP apresenta um sistema composto por dimensões correlacionadas, sendo: Governança, Estratégia e Planos, Público Alvo, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Cada critério possibilita a avaliação da instituição estudada, com conceitos gerenciais tangíveis e determinados no que diz respeito ao caráter qualitativo ou quantitativo (PROGRAMA, 2014).

Nesse sentido, ao observar a relevância do MEGP, identificou-se a importância de avaliar o critério de governança do modelo, citado em uma organização que preza pela qualidade no desenvolvimento de todos os processos, sendo escolhido o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) campus Natal-Zona Norte, por ser referência no ensino, formar profissionais, abranger uma equipe de professores e técnicas competentes, dentre outros fatores. Além disso, o instituto possui grande visibilidade social, pois procura atender a sociedade da melhor maneira, por meio de projetos que apresentam soluções inovadoras para determinados problemas.

De acordo com o IFRN (2017) e o Portal (2017), o Instituto Federal, também denominado como Rede Federal, é voltado para a Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o qual teve início em 1909. O mesmo representa uma das diversas unidades distribuídas pelo Brasil, ofertando cursos de níveis médios e superior. O mesmo engloba um total de 21 *campi* espalhados por todas as regiões do estado e é constituído por cerca de 28 mil estudantes. De maneira geral, são disponibilizados 109 cursos nas esferas de Gestão e Negócios, Turismo, Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Produção Cultural, Infraestrutura,

Desenvolvimento Educacional e Social, Recursos Naturais, Produção Alimentícia, Hospitalidade e Lazer, Design e Produção Industrial, além de oferecer programas tecnológicos e de iniciação científica a fim de estimular o desenvolvimento de projetos na área da pesquisa e inovação.

Dentre os diversos *campi* espalhados pelo Rio Grande do Norte, o IFRN campus Natal-Zona Norte também se integra a esse conjunto, sendo inaugurado em 2007, o qual tem como foco a formação contínua de profissionais na modalidade técnica de nível médio dos cursos de Comércio, Eletrônica e Informática, abrangendo também a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e a oferta dos cursos superiores de Licenciatura em Informática e Marketing. Nesse contexto, é importante destacar que o campus localiza-se em uma área com uma população superior a 370 mil habitantes, na qual a economia é voltada para as atividades comerciais e de serviço de apoio urbano, apresentando grande potencial no campo do turismo e produções locais relacionadas à indústria, alimentação e hospedagem, comércio varejista, confecções e construção civil.

Diante da relevância do tema abordado, o presente artigo tem como objetivo geral Analisar o critério de Governança, inserido no Modelo de Excelência em Gestão Pública, no IFRN campus Natal-Zona Norte.

A primeira parte deste artigo é formada pela parte introdutória e caracterização da organização em estudo, já o tópico seguinte, trata do referencial teórico levantado para respaldar a pesquisa. Em seguida, têm-se a metodologia da pesquisa, e, por fim, a análise dos resultados obtidos através da coleta de dados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração é uma ferramenta essencial para as atividades que devem ser desempenhadas em qualquer instituição, inclusive as públicas, pois, de acordo com Trigueiro e Marques (2009), é através dela que as organizações funcionam, uma vez que as mesmas necessitam de operações estratégicas, diretrizes e recursos capazes de controlar os resultados e desempenho esperado, ou seja, o administrador deve exercer as funções e atender às expectativas do público, parceiros e colaboradores.

Com isso, é importante que as instituições estejam preparadas para desempenhar, positivamente, todos os setores e reunir pessoas capacitadas, pois a administração também abrange um conjunto de processos organizacionais, os quais necessitam de planejamento, comando e controle, além da necessidade de gerir os recursos com o objetivo de conseguir a eficiência e eficácia em todas as etapas, a fim de proporcionar resultados otimistas para a organização como um todo (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013).

Diante disso, a Gestão Pública fundamenta-se na aplicação de princípios da administração com o propósito de gerenciar instituições do governo por meio de conhecimentos a respeito das regulamentações legais específicas e técnicas modernas da área. Nesse sentido, os órgãos públicos caracterizam-se como entidades pertencentes ao Estado, os quais devem oferecer à população condições necessárias para sua sobrevivência, como por exemplo, educação, saúde, alimentação, segurança, transporte e saneamento básico (FONSECA, 2016).

Vale ressaltar que a administração pública, em seu sentido operacional, diz respeito ao desempenho constante e sistemático, técnico e legal das atividades exclusivas do Estado ou designado por este para beneficiar a coletividade, como também, o gerenciamento e organização de homens e materiais para a realização das metas do governo (SANTOS, 2015). Diferente da gestão privada, a pública deve atender à população de maneira neutra, sem fazer a acepção de grupos, pois o foco principal é servir a todos de forma igualitária de acordo com as leis e normas do país.

O art. 37 da Constituição Federal de 1998 apresenta os princípios fundamentais para a administração pública, os quais determinam a essência dessas entidades e tem impacto relevante na gestão (FERREIRA, 2019). Conforme Santos (2015), os princípios administrativos são identificados e classificados da seguinte forma:

Princípio da Legalidade: "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei". Ou seja, todas as decisões devem andar em conformidade com a legislação;

Princípio da Moralidade: o administrador deve ter uma conduta ética e profissional, atendendo aos ideais de aceitação pública;

Princípio da Publicidade: publicação oficial das atividades administrativas para que toda a população esteja ciente dos acontecimentos, como também, expressar total transparência em relação às mesmas;

Princípio da Eficiência: o administrador tem a obrigação de desempenhar as atividades com perfeição, presteza e produtividade, trabalhando de maneira eficiente e focado em atender as necessidades da sociedade;

Princípio da Impessoalidade: diz respeito ao tratamento igualitário, sem fazer acepção de pessoas, pois o atendimento e o serviço de qualidade devem ser o mesmo para todos os cidadãos (exceto os casos que têm alguma restrição prevista por lei).

Os princípios citados anteriormente são basilares para a concepção do documento do GES PÚBLICA, que apresenta seus critérios de excelência, fundamentados na constituição brasileira, conforme será mostrado no tópico a seguir.

2.2 GES PÚBLICA

Diante desse contexto, de acordo com Campos (2010), desde 1990, o Governo Federal Brasileiro busca estimular o desenvolvimento de programas que visem melhorias na gestão dos setores públicos com o objetivo de adaptá-los aos desafios provenientes da globalização.

Contudo, somente em 2005, depois de várias tentativas sem obter muito sucesso, houve a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GES PÚBLICA), por meio do decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, tornando-se referência no controle dos órgãos públicos conforme a introdução de práticas com impacto e eficiência nas etapas operacionais, produzindo benefícios para o cidadão, sociedade e o Governo (CAMPOS, 2010). Os objetivos desse programa, de acordo com Silva (2012), envolvem a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, aumentar a competitividade do país, elaborar e efetuar medidas integradas de transformação da gestão, proporcionar resultados e colocar em prática instrumentos de caráter gerencial.

O mesmo resultou da união do Programa de Qualidade no Setor Público com o Programa Nacional de Desburocratização e fundamenta-se nas seguintes bases: **ser essencialmente pública**: as entidades e setores públicos precisam buscar a excelência, como também, podem ser comparadas com os padrões internacionais de qualidade em gestão, porém devem manter a essência da administração pública, desenvolvendo-se dentro dos princípios constitucionais (impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e ser voltada para o cidadão; **focada em resultados**: os processos burocráticos devem dar lugar aos resultados, atendendo a

demanda da sociedade de acordo com as políticas públicas apresentadas pelo governo; **ser federativa**: os conceitos e instrumentos do Gespública não se limitam a uma área específica a ser gerenciada (educação, saneamento, tributação, saúde, etc.), logo, pode ser aplicada a qualquer administração pública que faça parte dos poderes e esferas do governo (PROGRAMA, 2009).

O GESPÚBLICA oferece um modelo de excelência às organizações das diversas esferas do setor público brasileiro, que ajuda a direcionar as instituições ao avanço de seus processos de gestão. O tópico seguinte apresenta uma explanação acerca do Modelo em questão.

2.3 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública integra alguns dos materiais disponibilizados pelo GESPÚBLICA e trata-se de uma abordagem muito interessante para ser realizada em qualquer instituição, quando o objetivo principal é desempenhar os processos da melhor forma. Nesse sentido, segundo Ferreira (2009), uma grande quantidade de instituições públicas brasileiras, nas redes Federal, Estadual e Municipal, englobando os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, usaram o modelo como orientação para a melhoria de sua gestão.

Além disso, o mesmo autor afirma que estudos indicaram a relevância deste padrão no aperfeiçoamento sucessivo da gestão das corporações públicas, como também, na elaboração das estratégias, indicando mais um ponto positivo para a temática em questão.

Figura 1 – Representação das dimensões/critérios do MEGP



Fonte: Modelo de Excelência em Gestão Pública, 2014.

Assim, o MEGP pode ser determinado por um sistema composto por oito dimensões interativas e integradas, as quais requerem a adequação de métodos e instrumentos eficazes e eficientes para favorecer o alcance de medidas com bons resultados e qualidade em cada critério (PROGRAMA, 2014). Os mesmos, de acordo com o Programa (2014) e GesPública (2010), são representados conforme a Figura 1:

2.3.1 LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A liderança é uma das peças fundamentais para o sucesso das organizações, levando-se em consideração a maneira como a mesma é estruturada nos setores e a sua composição no nível estratégico, pois poderá resultar no desempenho positivo das empresas. Nesse sentido, Pontes (2008) afirma que as organizações são formadas por indivíduos, os quais apresentam sentimentos e propósitos racionais distintos, submetidos às forças do ambiente que interferem na motivação, nos relacionamentos, na liderança, dentre outros, e indicam como cada pessoa irá se comportar no lugar onde está inserido. Além disso, o mesmo autor reforça a necessidade da liderança nos diversos tipos de organização humana, essencialmente nas empresas, uma vez que o administrador tem o dever de compreender a motivação dos integrantes e ser capaz de conduzir os mesmos, pois isso significa liderar.

Nesse contexto, Robbins (2005) define a liderança como a habilidade de influência sobre as equipes a fim de alcançar objetivos, em que pode ser estabelecida por meio da indicação formal, isto é, quando uma pessoa é colocada para ocupar um cargo elevado na empresa. Neste caso, normalmente, o fato dessa posição ser associada a certo grau de autoridade, costuma-se pensar que o papel do líder está diretamente relacionado com a função adquirida, porém nem todos os líderes são gestores e nem todos os administradores são líderes. Há também a liderança não legitimada, momento no qual um indivíduo é capaz de influenciar os demais sem ser no contexto da formalidade da corporação.

Em relação ao desempenho organizacional, de acordo com Leopoldino e Loiola (2010), o mesmo está sujeito a diversos fatores, como por exemplo, mudanças ambientais, tecnológicas, meios de produção e distribuição, os quais podem acarretar

a mudança de uma condição de desempenho satisfatória para uma realidade de crise em curto período de tempo, além disso, esta problemática também pode ser ocasionada por complicações internas de gerenciamento. Diante disso, acompanhar o desempenho de um sistema empresarial é essencial para não ser vulnerável, de modo a direcionar as atividades de maneira mais efetiva, identificando as oportunidades, evitando ameaças e possibilitando a utilização dos recursos existentes da melhor forma.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa através da interpretação dos fatos observados e dando significado aos mesmos, tendo uma finalidade descritiva, a qual é desenvolvida por meio de registros e exposições de situações observadas sem haver interferências, como também, proporciona à descrição de aspectos de uma população, fenômeno ou a relação entre elementos estabelecidos, permitindo o levantamento de todo o conteúdo (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Nesse sentido, o campo da pesquisa é o IFRN-ZN, tendo em vista a facilidade da coleta de informações pelo pesquisador, que é discente na instituição. O estudo de caso que, segundo Prodanov e Freitas (2013), permite a coleta e a análise de informações a respeito de um determinado indivíduo, grupo, família, comunidade, com o objetivo de investigar questões variadas do seu comportamento e a influência no meio inserido, conforme a temática do trabalho desenvolvido.

No que diz respeito à coleta e a análise dos dados, todos os resultados obtidos passarão por uma avaliação conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Coleta e análise de dados

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | MÉTODO | AÇÃO |
|--|------------|---|
| Avaliar a implementação das estratégias desenvolvidas pelo Instituto | Entrevista | Roteiro de entrevista semiestruturado/análise de conteúdo |
| Compreender as dimensões apresentadas no Modelo de Excelência em Gestão Pública na atuação do Campus | Entrevista | Fontes bibliográficas e roteiro de entrevista semiestruturado/análise de conteúdo |
| Apresentar os resultados em relação à avaliação da Instituição e possíveis melhorias | Descrição | Descrição através de entrevista com o Gestor |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A análise de conteúdo refere-se a uma técnica de exploração de dados que vem sendo usada com frequência, quando se trata de pesquisas qualitativas, na área da administração, bem como na psicologia, ciência política, educação, publicidade e na sociologia. De modo geral, neste método, os dados em si consistem apenas na representação de dados brutos, os quais só terão significado após serem trabalhados conforme uma técnica de avaliação apropriada para ser desenvolvida a interpretação (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Conforme Marconi e Lakatos (2007) a entrevista consiste no encontro entre duas pessoas com a finalidade de que uma delas consiga reunir informações sobre uma temática estabelecida, por meio de um diálogo profissional. É uma maneira utilizada na investigação social para se coletar dados ou para auxiliar na identificação, ou intervenção de uma dificuldade social.

A entrevista será realizada com o gestor do campus utilizando-se um roteiro semiestruturado (Apêndice 01) como ferramenta, sendo organizado conforme o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010, o qual é disponibilizado pela GesPública. Nesse sentido, com a autorização do entrevistado (Anexo 01), a conversa foi gravada (tendo em vista a necessidade de reunir todas as informações e evitar que algum dado não tenha sido anotado) e separada por bloco de acordo com a análise de cada objetivo do trabalho em questão, totalizando três áudios com 17' 05", 27' 41" e 30' 40". Após este momento, cada um deles foi analisado durante duas semanas, dos quais foram retiradas as partes mais relevantes da fala do Diretor-Geral e escritas de forma direta, como também, indireta.

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1.2 Governança

Governança Pública e Governabilidade

De acordo com a entrevista realizada com o Diretor-Geral, do IFRN campus Natal-Zona Norte, e pesquisas feitas no IFRN (20-?), as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas através de reuniões de planejamento (sendo uma iniciativa do Campus em questão), e-mail institucional, redes sociais e pelos Órgãos Colegiados que se reúnem periodicamente para tratar de assuntos importantes de nível gerencial e acadêmico, assegurando o envolvimento de todas as

partes interessadas, a transparência e a governabilidade. Os mesmos apresentam as suas especificações, como demonstra o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Órgãos Colegiados.

| Órgãos Colegiados | Funções |
|---|---|
| Colégio Gestor | Acompanhar as ações previstas nos planos de ação e em projetos e programas do Campus; Contribuir na definição e execução das políticas de planejamento; Auxiliar a Direção-Geral no processo de execução orçamentária anual no ambiente do Campus. |
| Conselho Escolar | Discutir sobre assuntos de caráter administrativo, de ensino, pesquisa e extensão; Autorizar o calendário acadêmico do campus com base no calendário de referência institucional; Contribuir com a Direção-Geral do campus na comunicação das atividades institucionais junto à sociedade. |
| Colegiado da Diretoria Acadêmica | Autenticar os programas e planos de ensino das matérias sob a sua responsabilidade, dirigindo-os, logo depois, ao Colegiado de curso interessado; Determinar especificações para a qualificação dos docentes, como também, o afastamento para capacitação; Autorizar o plano de ação da Diretoria Acadêmica. |
| Colegiado dos Cursos Técnicos e Superiores de graduação | Analisar e observar o desenvolvimento do Projeto Pedagógico do Curso, na esfera da Diretoria Acadêmica; Organizar a atuação dos professores na implementação do Projeto Pedagógico do curso, seguindo as diretrizes gerais do Projeto Político-pedagógico do Instituto; Coordenar a integração entre as diversas disciplinas ofertadas. |
| Conselho de Classe | Mensurar o processo de ensino-aprendizagem e apresentar possibilidades de soluções para os problemas identificados após cada bimestre letivo, considerando o caráter didático pedagógico; Direcionar propostas com o objetivo de melhorar o processo de ensino-aprendizagem. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Além disso, cada colegiado é composto por membros específicos, os quais devem participar de maneira efetiva nos processos decisórios. Os integrantes de cada área são:

Colégio Gestor: Diretor-Geral (como coordenador), Diretor Administrativo, Diretor Acadêmico, Coordenador de Apoio Acadêmico, Coordenador de Atividades Estudantis, Coordenador de Extensão, Coordenador de Gestão de Pessoas, Coordenador de Gestão de Tecnologia da Informação e o Coordenador de Pesquisa e Inovação.

Conselho Escolar: Diretor-Geral (como presidente), dois dirigentes da administração do Campus, dois representantes do corpo Técnico-Administrativo, dois representantes dos professores, dois representantes dos alunos, dois representantes dos egressos, dois representantes dos pais de alunos do ensino médio integrado e dois representantes da sociedade civil.

Colegiado da Diretoria Acadêmica: Diretor Acadêmico (como presidente), os professores lotados na Diretoria Acadêmica e em efetivo exercício de suas funções no *Campus*, servidores técnico-administrativos lotados na Diretoria Acadêmica e em efetivo exercício de suas funções no *Campus* e três representantes dos alunos.

Colegiado dos Cursos Técnicos e Superiores de graduação: Coordenador de curso (como presidente), todos os professores em atividade efetiva nas turmas ou que tenham ministrado aula nos últimos semestres letivos, dois representantes de cada turma (um titular e um suplente) e um representante de equipe Técnico-Pedagógica.

Conselho de Classe: Um membro da equipe Técnico-Pedagógica da Diretoria Acadêmica (Coordenador da reunião), Coordenador do Curso, um professor de cada matéria atuante no período letivo e dois representantes de turma (um titular e um suplente, abrangendo apenas os cursos técnicos de nível médio integrado regular).

No que diz respeito à atualização dos valores e princípios organizacionais, o entrevistado deixa claro que, embora o IFRN seja uma instituição centenária, esta apresenta uma cultura organizacional que tem se renovado em virtude das mudanças ocorridas nos últimos 15 anos, sendo a passagem do antigo CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica) para o IFRN a mais recente. Mesmo diante desta realidade, ele afirma que os valores básicos de uma educação laica, de qualidade e vista como referência pelos cidadãos se mantêm na instituição, incluindo também a perspectiva da missão organizacional, a qual tem a finalidade de atender a sociedade que, historicamente, é voltada para o público mais pobre. Além destes valores, o mais atual está ligado à preocupação com a formação cidadã de cada indivíduo.

Em relação à maneira como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar a governabilidade e a capacidade da organização de alcançar os objetivos estratégicos e de realizar a sua missão, existem três grandes conselhos responsáveis por definir o rumo de todos os *campi* do IFRN por meio de discussões e deliberações do que deve ser, ou não, realizado. De acordo com o IFRN (20-?), os mesmos são estruturados da seguinte forma:

Conselho Superior (CONSUP): Entidade colegiada máxima do IFRN, de cunho consultivo e deliberativo, estabelecida pela Lei de criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia n.º 11.892/2008. Representação: Reitor (como presidente); Docente; Discente; Pessoal Técnico-Administrativo; Egressos; Sociedade Civil, Ministério da Educação; Colégio de Dirigentes.

Colégio de Dirigentes (CODIR): Participante da administração superior da Instituição tem o papel normativo, consultivo e deliberativo em relação à construção administrativa. Representação: Reitor (como presidente); Pró-Reitores; Diretores-Gerais dos *Campi* e os Diretores dos *Campi* Avançados; Diretores Sistêmicos.

Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPEX): Membro da administração geral apresenta funções normativas, consultivas e deliberativas a respeito matéria acadêmica, científica, didático-pedagógico, artístico-cultural e desportiva. Representação: Reitor (como presidente); Pró-Reitor de Ensino; Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação; Pró-Reitor de Extensão; Um Coordenador de Curso, por Campus; um representante docente, por Campus; Quatro representantes discentes; Dois representantes técnico-administrativos; Dois representantes da equipe técnico-pedagógica; Dois representantes da sociedade civil.

Além destes conselhos, está sendo desenvolvida uma Gestão de Riscos, determinada pelo Governo Federal a partir deste ano, que será formada por uma equipe multidisciplinar responsável pela elaboração, execução e avaliação das metas, bem como, acompanhar o desenvolvimento do planejamento e corrigir falhas identificadas durante todo o processo a fim de alcançar os objetivos.

No que se refere à prestação de contas dos atos e resultados alcançados pela Alta Administração a quem a elegeu ou designou e aos órgãos de controle, segundo o entrevistado, ao final de cada ano é publicado Relatório de Gestão no Portal do IFRN, objetivando exibir todo o orçamento da instituição ao longo do ano em relação aos recursos públicos utilizados em suas ações de ensino, pesquisa e extensão, como também, mostrar os resultados obtidos, os avanços alcançados e as dificuldades enfrentadas para atingir as metas planejadas durante o ano em análise (IFRN, 2017), podendo ser acessada por qualquer pessoa.

Este Relatório é acompanhado pela Controladoria Geral da União (CGU) e encaminhado para o Tribunal de Conta da União (TCU), momento no qual as contas serão analisadas e, possivelmente, aprovadas. Por outro lado, de acordo com o Diretor-Geral do campus em estudo, para 2018 está sendo desenvolvida uma maneira de apresentar, por bimestre, as ações realizadas durante cada período, embora ele mesmo indique a dificuldade de reunir todos os setores para esta apresentação.

Liderança e promoção da cultura da excelência

Com relação à maneira como os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização, o entrevistado afirma que:

Para além das necessidades institucionais, nós temos uma cultura popular acerca do que é serviço público e isso gera uma dificuldade, muitas vezes, de entendimento do próprio servidor público da forma como ele deve atuar em sua função, porque os valores e princípios norteadores por vezes não são percebidos na sua integralidade, por mais que façam parte da instituição. (ENTREVISTADO, 2017).

Mesmo diante desta dificuldade, conforme vão surgindo às demandas, ele afirma que os princípios se tornam a peça fundamental e servem como base para as decisões que serão tomadas.

Sobre a busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento de todas as partes interessadas, o Diretor-Geral explica que No Campus Zona Norte, em particular, nós tentamos sempre criar inovações, então, nós já tivemos alguns resultados positivos daquilo que a gente pensou lá atrás e que hoje já se colhem frutos disso. (ENTREVISTADO, 2017.)

Como exemplo, ele cita um normativo homologado pelo Conselho de Classe do IFRN-ZN, denominado como Comissão Permanente para Concessão de Diárias e Passagens (COPACODIPA), o qual é constituído por três docentes, três técnicos administrativos e três servidores da gestão ligados à área, os mesmos avaliam a questão da participação dos servidores do Campus em eventos acadêmico-científicos e de capacitação, fundamentado em alguns critérios e de maneira justa.

O referido instrumento foi criado, discutido, debatido e revisado pelos servidores. Nesse sentido, não é de responsabilidade da gestão definir, classificar e determinar a execução do orçamento para a capacitação dos servidores, mas sim, desta comissão. Esta iniciativa acaba sendo um mecanismo baseado no envolvimento de corresponsabilização do gerenciamento compartilhado, em que a Diretoria-Geral apenas assina, como o próprio entrevistado relatou. Além disso, está sendo finalizado um método similar para a participação de alunos.

A respeito do modo como os valores e os princípios organizacionais são disseminados e internalizados à força de trabalho e, havendo necessidade, às demais partes interessadas, existe a tentativa de reunir todos aqueles que constituem o corpo do campus em estudo, como também, a comunidade, para participar e entender, do ponto de vista da gestão, os processos colocados em prática. O entrevistado esclarece que em todas as reuniões do colegiado de dirigentes, quando ele está presente, são informadas as decisões tomadas, documentos destinados à Direção-

Geral, dentre outros, para os servidores. Além disso, as informações também são encaminhadas pelo e-mail institucional e para o Grêmio, sendo este a entidade estudantil firmada na instituição. Porém, neste ano, foi instituída o Centro Acadêmico dos dois cursos superiores, o qual ainda está se desenvolvendo.

Em relação ao modo como é incentivado o comprometimento de todos os integrantes com a cultura da excelência, o gestor destaca:

Isso às vezes é difícil, porque mexe, também, com a característica individual de cada um. A gente vive em um ambiente acadêmico que, eu digo sem medo de errar, porque sou professor, é muito recheado de vaidades. Então, quando se aponta caminhos ou faz observações no fazer de cada um, muitas vezes não se é compreendido. (ENTREVISTADO, 2017).

Além disso, ele ainda afirma que:

[...] esse chamamento para as pessoas se comprometerem com a excelência, do ponto de vista da prestação do serviço para qual elas foram destinadas a atender não é tarefa fácil. Isso mexe muito com a cultura do brasileiro quanto à visão do que é serviço público. (ENTREVISTADO, 2017.)

Sendo assim, diante da fala exposta pelo entrevistado, percebe-se o grande desafio da instituição em promover o envolvimento dos servidores públicos com a cultura da excelência.

No que diz respeito ao desenvolvimento e avaliação dos líderes atuais e potenciais em relação às competências desejadas pela organização, há uma crítica, por parte do Diretor-Geral, sobre a maneira como isso é executado, pois, de acordo com ele, a própria legislação não favorece a instituição do ponto de vista da gestão devido à lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), dos Institutos Federais, permitir a ocupação de um servidor como Diretor-Geral ao completar cinco anos de atuação, uma vez que, na visão dele, não é tempo suficiente para entender e liderar uma organização tão complexa, como também, sem a exigência de capacitação para assumir o cargo de gestor público.

Nesse sentido, ele defende a elaboração de pré-requisitos relativos à administração, fazendo com que o funcionário passe por diversas áreas (coordenador de curso, coordenador de extensão etc.) para poder concorrer ao cargo de gestão máxima da instituição. No caso, a atual direção do campus vem trabalhando a questão da capacitação dos servidores, mesmo não sendo fácil na prática. Mas

também existe a Comissão própria de avaliação (CPA) encarregada de avaliar estas e outras questões dos *campi*.

Quanto ao meio pelo qual a alta administração conduz a implementação do sistema de gestão organizacional, visando assegurar o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas, existe uma estrutura em todos os *campi* semelhante à da Reitoria, que consiste na subdivisão dos departamentos responsáveis por cada área específica da seguinte forma: Diretoria-Geral, Diretoria Acadêmica, Diretoria da Administração e as coordenações ligadas a cada umas delas. E, por mais que exista a segmentação, os setores trabalham em conjunto, pois é necessária a comunicação dentro da instituição como um todo.

Sobre o estímulo de aprendizado, o Diretor-Geral explica que:

[...] a gente não tem ainda, infelizmente, um plano de capacitação objetivo e claro, isso ainda é uma deficiência nossa. Mas a capacitação objetiva dos setores, do servidor, é incentivada. No caso do Campus Natal Zona Norte, há a tentativa de garantir que todos os setores tenham acesso a uma capacitação por ano, pelo menos para um servidor de cada área, através do regulamento COPACODIPA, embora alguns servidores não tenham muito interesse. (ENTREVISTADO, 2017).

18

Desempenho da organização

No que diz respeito à maneira como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização, segundo o Diretor-Geral, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Prodes) é um órgão que executa a avaliação dos indicadores institucionais. Nesse sentido, o IFRN-ZN, assim como os demais *campi*, tem os seus indicadores internos descritos no Relatório de Gestão anual, e quem determina todos eles é o TCU, exigindo que os mesmos sejam avaliados. Já a Prodes se responsabiliza por reunir todas estas informações dos *campi* para apresentá-las de forma geral. O entrevistado ainda afirma que

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento tem feito um trabalho de trazer para todo o Colégio de Dirigentes especificidades tanto do ponto de vista de indicadores específicos do IFRN, como também, individuais. Nós conseguimos enxergar muita coisa que não enxergávamos antes a partir desse trabalho desenvolvido pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento. (ENTREVISTADO, 2017).

Em relação ao modo como são analisados os desempenhos dos diversos níveis da organização e o desempenho integrado da mesma, considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas, o entrevistado reforça a existência das políticas gerais que são traduzidas e colocadas em prática de acordo com a realidade de cada campus. Como exemplo, ele cita o desempenho diferenciado do Campus Natal Zona Norte na área de pesquisa e, conforme a fala do entrevistado, não é apenas impressão, mas dados que comprovam. Diante disso, cada campus, levando-se em consideração as características individuais, poderá desenvolver determinadas áreas de maneira mais evidenciada em comparação aos demais, dependendo do interesse e esforço das equipes.

Além disso, essas medidas também estão inseridas nas avaliações realizadas pela Prodes, porque este órgão tanto deve organizar as informações para levantar as estatísticas, como é atribuição dele demonstrar o que foi alcançado e se os objetivos foram atingidos. A partir dessas noções os *campi* conseguirão elaborar estratégias para melhorar as fraquezas identificadas.

Quanto à forma como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho, o gestor indica: "É complicado, porque nós lidamos com um contexto composto por muitas variáveis".

Diante dessa afirmação, ele explica que a conquista maior está baseada na entrada do aluno no Instituto, o término do ensino e apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso na data prevista, incluindo também, receber o diploma e ser empregado no mercado de trabalho. Para o entrevistado, este deveria ser o cenário de sucesso para a organização, pois o objetivo principal é focado na educação tecnológica, profissional e com formação cidadã integrado. Porém, na prática, não é sempre que isto acontece, tendo em vista uma série de aspectos responsáveis por dificultar a realização de todas as etapas previstas, como por exemplo, questões socioeconômicas, familiares, estruturais etc., os quais abrem espaço para um nível elevado de evasão escolar. E mesmo diante dessa realidade, a busca por melhoria da mesma continua.

Com relação ao método utilizado para comunicar as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente, o Diretor-Geral reforça: “No nosso caso, como eu já havia falado, o Campus Zona Norte tem a dinâmica de disseminar a informação através do e-mail institucional, na nossa página do Portal, rede social e nas reuniões”. Além disso, ele explica que o objetivo maior é tentar, de todas as formas, fazer com que a informação chegue até o servidor e aos alunos, como também, estando sempre à disposição para tirar qualquer dúvida. Porém, em sua visão, nem sempre estas medidas são tão eficazes, pois não é possível apresentar o dia a dia da instituição como um todo por causa das diversas atividades que devem ser cumpridas diariamente, sem contar o baixo nível de envolvimento dos alunos, servidores e técnicos quando são organizados os encontros.

Quanto ao modo como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização, o entrevistado explica: “Esse acompanhamento para nós darmos o retorno, o feedback e apresentar o resultado não acontece, necessariamente, na velocidade que a gente espera”. Além disso, ele enfatiza a construção das necessidades a partir de reuniões, através da informação obtida e fazendo discussões com alunos e servidores. Porém, segundo o entrevistado, existem muitas outras necessidades acumuladas por causa da falta de recurso e o tempo de realização, pois não acontece de acordo com o previsto.

20

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão teve como objetivo diagnosticar o critério de Governança, parte integrante do Modelo de Excelência em Gestão Pública, no IFRN Campus Natal-Zona Norte, tendo em vista a necessidade de mensurar as atividades desenvolvidas pela organização com o propósito de difundir os valores, princípios e diretrizes da administração pública em todos os processos, bem como, gerenciar os recursos econômicos, sociais e políticos, seguindo em direção ao cumprimento das competências e finalidade da instituição, melhorar as habilidades da liderança, incentivar a equipe de trabalho e garantir o apoio de todos os integrantes para o êxito das estratégias.

Vale ressaltar, também, o foco do MEGP em avaliar o desenvolvimento de organizações públicas a respeito do seu nível gerencial e compreender o grau de excelência em cada área da administração.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se observar que o IFRN-ZN busca desenvolver diálogos e relações diretas/indiretas com o corpo discente, docente, técnicos administrativos e com a comunidade externa por meio de reuniões, divulgação em redes sociais e e-mail institucional. Porém, na maioria das vezes, não se tem o retorno esperado, o qual acaba dificultando a interação com os mesmos.

Apesar da realidade descrita, a organização procura manter e reforçar os valores desta, que inclui proporcionar uma educação laica, de qualidade e de referência, atendendo à sociedade e preocupada com a formação cidadã de todos os integrantes. Ademais, procura-se divulgar tudo aquilo que é público, identificar os riscos organizacionais, a fim de evitá-los, e colocar em prática as estratégias para a garantia do sucesso.

Por outro lado, observou-se que algumas áreas precisam de atenção redobrada, como é o caso do envolvimento de alguns servidores públicos com a cultura da excelência, uma vez que é necessária a participação de todos para promover a mesma em todas as áreas da organização. Para mais, é importante reforçar maneiras eficientes e eficazes de estimular o aprendizado e desenvolver a liderança.

Diante disso, levando-se em consideração os outros critérios apresentados no MEGP, sugere-se a avaliação da instituição a partir dos mesmos, incluindo o método de pontuação apresentado no Modelo para futuros trabalhos. Além disso, como só foi possível coletar as informações com o Diretor-Geral do Campus, também é importante compreender a visão dos demais servidores públicos da instituição a respeito da temática abordada no presente estudo, portanto, propõe-se que pesquisas semelhantes sejam executadas com estes.

Sendo assim, ao serem realizadas essas sugestões, será possível reunir as informações contidas no presente estudo e trabalhar em conjunto com a finalidade de proporcionar outras estratégias imprescindíveis para o progresso contínuo do objeto de pesquisa, como também, difundir ainda mais o que IFRN-ZN tem feito de melhor, garantido o reconhecimento interno e externo.

ARAÚJO, Matilde Medeiros de; ARAÚJO, Maíra Medeiros de. **Introdução à gestão pública**. Natal: EDUFRN, 2013.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/lei/l11892.htm>. Acesso em: 03 ago. 2010.

CAMPOS, Danielle Fernandes et al. Projeto de implantação de um sistema de gestão da qualidade na prefeitura municipal de Itajubá, baseado no modelo de excelência do programa nacional de gestão pública e desburocratização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., São Carlos. **Anais eletrônicos...** São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_wic_125_806_16466.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

CHAVES, G. H. P. **Gestão por processos e Gespública**: abordagens para a gestão de um programa de pós-graduação stricto sensu na UFG. 2016. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6891>>. Acesso em: 30 set. 2017.

ENTREVISTADO: depoimento [set. 2017]. Entrevistador: Ingrid Naihara França de Sousa. Natal, 2017. Entrevista concedida para pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

FONSECA, Ana Flávia da. **Você sabe o que é gestão pública?** João Pessoa: Unipê, 2016. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/voce-sabe-o-que-e-gestao-publica>>. Acesso em: 21 set. 2017.

IFRN. Natal, [20-?]. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br>>. Acesso em: 04 jun. 2017.

LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; LOIOLA, Elisabeth. Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação? XXXIV. Rio de Janeiro: EnANPAD.v. 34, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo et al. Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1085/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza: [s. n.], 2008.

PORTAL da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, [20-?]. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

PROGRAMA Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública: Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Brasília: MP, SEGES, 2009a. Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010, versão 1/2010.

PROGRAMA Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública: Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF - Fórum Nacional 2008/2009 - Documento de Referência - Brasília: MP, SEGES, 2009.

PROGRAMA Gespública: Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. [s. l.]: Feevale, 2013.

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2.ed. São Paulo, 2015.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o gespública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 257-278, 2012.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da administração I**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: UAB, 2009.