

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE CAMPUS NATAL-ZONA NORTE CURSO
TÉCNICO EM COMÉRCIO

INGRID NAIHARA FRANÇA DE SOUSA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO CRITÉRIO
GOVERNANÇA NO IFRN CAMPUS NATAL-ZONA NORTE**

NATAL/RN

2017

INGRID NAIHARA FRANÇA DE SOUSA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO CRITÉRIO
GOVERNANÇA NO IFRN CAMPUS NATAL-ZONA NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Comércio, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Natal-Zona Norte, como requisito para obtenção do título de Técnico Integrado em Comércio.

Orientadora: M.Sc Alinne Pompeu da Cunha de Queiros.

NATAL/RN

2017

INGRID NAIHARA FRANÇA DE SOUSA

**MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DO CRITÉRIO
GOVERNANÇA NO IFRN CAMPUS NATAL-ZONA NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Comércio, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Natal-Zona Norte, como requisito para obtenção do título de Técnico Integrado em Comércio.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em 08/12/2017, pela seguinte Banca Examinadora:

Prof^a M.Sc. Alinne Pompeu da Cunha de Queiros – Orientadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof^a M.Sc. Denise Cristina Momo - Avaliadora
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof^o M.Sc. João Paulo Damásio Sales - Avaliador
Universidade Federal Rural do Semi-Árido

“Tudo posso nAquele que me fortalece.”

(Cl. 4.13)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar a avaliação do critério de Governança, o qual 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 mesmo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e descritiva, sendo o IFRN-ZN o objeto de pesquisa. Além disso, a coleta e análise dos resultados foram desenvolvidas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, e análise de conteúdo, abrangendo as áreas de Governança Pública e Governabilidade, Liderança e Promoção da Cultura da Excelência e Desempenho Organizacional, no qual o gestor do campus foi entrevistado. Conforme o avanço da pesquisa, uma das conclusões detectadas está relacionado com a estrutura de gestão bem elaborada e a procura em estabelecer as maneiras de garantir o sucesso do IFRN-ZN, como por exemplo, a tentativa de reunir todos os discentes, docentes, técnicos administrativos, sociedade e os demais interessados para participarem das tomadas de decisões e identificar quais os pontos falhos e acertos, porém o lado negativo diz respeito a pouca participação dos indivíduos citados, logo, torna-se necessário encontrar uma solução para esta problemática. Como também, é sugerido o uso das demais dimensões, incluindo a pontuação de acordo com cada nível analisado, do MEGP para pesquisas futuras.

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

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estudo Bibliométrico	10
Quadro 2 - Coleta e análise de dados	21
Quadro 3 - Órgãos Colegiados	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .	8
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2. OBJETIVOS .	9
1.3. JUSTIFICATIVA	9
1.4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	.14
2.2. GESPÚBLICA	15
2.3. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA.	16
2.3.1. Liderança e desempenho organizacional.	19
3. METODOLOGIA	21
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1. GOVERNANÇA	23
4.1.1. Governança Pública e Governabilidade	23
4.1.2. Liderança e promoção da cultura da excelência	26
4.1.3. Desempenho da organização	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICES	37
ANEXOS	39

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

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 mesmo 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).

Dessa forma, esse modelo vem se desenvolvendo bastante nos órgãos públicos, sendo retratado intensamente no contexto brasileiro por meio de debates acadêmicos, econômicos, políticos, nacionais, sociais e internacionais. Os estudiosos que estão constantemente avaliando esta temática não findam as pesquisas sobre as características, falhas, erros e acertos do âmbito gerencial das instituições públicas brasileiras, as reformas do Estado, tal como tratar dos problemas em relação a busca por uma nova administração pública eficiente, concreta, eficaz e que proporcione o bem-estar da sociedade (SANTANA; CARVALHO; ARAÚJO, 2014).

Nesse sentido, observou-se a importância de avaliar o critério de Governança do modelo já citado em uma organização que preze 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 capacitados, 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, através de projetos que apresentem soluções inovadoras para determinados problemas.

Diante da relevância do tema abordado, a pesquisa buscará responder o seguinte questionamento: ***Como o IFRN-ZN desenvolve os requisitos propostos pelo critério de Governança do Modelo de Excelência em Gestão Pública?***

1.2. OBJETIVOS

A. Objetivo Geral:

- Analisar o critério de Governança, inserido no Modelo de Excelência em Gestão Pública, no IFRN campus Natal-Zona Norte.

B. Objetivos específicos:

- Identificar a Governança Pública e a Governabilidade no IFRN-ZN;
- Verificar a Liderança e a Promoção da Cultura da Excelência no Instituto;
- Apresentar o Desempenho Organizacional do Campus.

1.3. JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a análise da temática apresentada do trabalho, nota-se a importância da continuidade e realização da mesma em instituições públicas que ainda não tiveram a oportunidade de ser avaliadas conforme o conteúdo apresentado no Modelo de Excelência em Gestão Pública. Com isso, de acordo com diversas pesquisas realizadas em sites, como o *Google* e o *Google Acadêmico*, foi possível organizar o estudo bibliométrico, apresentado no Quadro 1 a seguir, e identificar que o IFRN campus Natal-Zona Norte, o qual foi escolhido para ser a base da pesquisa, até então não foi mensurado de acordo com o MEGP, demonstrando a relevância em aplicar o mesmo.

Quadro 1 - Estudo Bibliométrico

ANO	TÍTULO	AUTOR(ES)	REFERÊNCIA/FONTE
2009	Instrumento para Avaliação da Gestão Pública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
2009	Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação	André Ribeiro Ferreira	XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública
2010	Instruções para Avaliação da Gestão Pública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
2010	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.	Danielle Fernandes Campos; Michelle Cristianne de Souza; Joao Batista Turrioni; Vinicius Reno de Paula.	XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção
2012	Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.	Aline Guerra Galvão; Alinne Pompeu Cunha de Queiros; Fernando Antonio de Melo Pereira; João Paulo Damasio Sales.	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação
2012	A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o GESPÚBLICA	Lindomar Pinto Silva; Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.	Administração Pública e Gestão Social

2014	Modelo de Excelência em Gestão Pública	Programa GESPÚBLICA	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
2014	UFRN e GESPÚBLICA: uma experiência da Diretoria de Administração de Pessoal(DAP)	Grace Kelly Henrique Bezerra de Santana; Peterson da Silva Carvalho; Richard Medeiros de Araújo.	XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária
2016	Gestão por Processos e GESPÚBLICA: abordagens para a gestão de um programa de pós-graduação stricto sensu na UFG	Gustavo Henrique Pessoa Chaves	Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências e Tecnologia

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Além disso, torna-se relevante destacar a grande contribuição do MEGP para os órgãos públicos no que diz respeito à qualidade dos processos operacionais e na prestação de serviços aos cidadãos, pois o mesmo apresenta diversas formas de desenvolver bem a gestão, promover melhorias e satisfazer o público que cada instituição procura atender.

Vale ressaltar que o critério de Governança está relacionado diretamente com os demais e abrange a Instituição como um todo, sendo um dos pontos primordiais a ser avaliado, pois demonstra como os processos são desenvolvidos pela organização para estabelecer as estratégias necessárias, a forma como as áreas estão organizadas e focadas em conseguir excelentes resultados e cumprir os objetivos, ocasionando no ótimo desempenho da mesma. Como também, a pesquisadora do trabalho em questão tem fácil acesso às informações junto ao gestor do campus.

Sendo assim, este trabalho é essencial para a visibilidade acadêmica e social do campus, pois é de extrema importância que os alunos, professores, técnicos administrativos e a sociedade consigam acompanhar os resultados e as possíveis propostas que o instituto possa apresentar futuramente, refletindo positivamente na atuação dessa rede federal de ensino e reforçando ainda mais o seu sucesso.

1.4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o IFRN (20-?) e o Portal (20-?), o Instituto Federal, também denominado como Rede Federal, é voltado para a Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o qual teve início em 1909 no momento em que o Presidente da República, Nilo Peçanha, implementou 19 escolas de Artífices e Aprendizes, no entanto, com o passar do tempo, permitiram o surgimento dos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET).

Desde o princípio essa rede de ensino é tida como instrumento de política focada nas “classes desprovidas” e, atualmente, sua importante estrutura se organiza de uma maneira que possibilite a participação de qualquer pessoa nas conquistas científicas e tecnológicas. Além disso, esta instituição já ocupa grande parte do território brasileiro e preza pelo excelente serviço à sociedade como um todo, por meio da continuidade em formar profissionais qualificados para atuar nos inúmeros setores da economia nacional, desenvolver pesquisas, novos produtos, processos e serviços.

Entre os anos de 1909 e 2002, foram construídas em todo o país 140 escolas técnicas. Contudo, o IF vivenciou a maior expansão da sua trajetória no período de 2003 a 2016, somando uma quantidade de 640 *campi*, tendo em vista a construção de outras 500 instituições a partir do plano de expansão do ensino profissional executado pelo Ministério da Educação.

Nesse sentido, IFRN 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 campus se localiza em um terreno cedido pela prefeitura e possui um espaço de 30.000 m², incluindo uma área construída, ambientada e urbanizada de 8.122,26 m². A sua concretização compreende a primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) do Ministério da Educação (MEC), promovida no mesmo ano de inauguração do campus Natal-Zona Norte.

Além disso, o instituto 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.

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 artº 37 da Constituição Federal de 1998 apresenta os princípios fundamentais para a administração pública, os quais determinam a essência destas 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).

2.2. GESPÚBLICA

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 (GESPÚBLICA), 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 deste 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 (imessoalidade, 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)

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.

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 da seguinte forma:

Governança: Entendido como a execução da autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo, incluindo a gerência dos recursos econômicos, sociais e políticos para o progresso do país. Implica na capacidade da instituição seguir em direção ao cumprimento das competências e finalidade da mesma, de modo a gerar valor para os cidadãos e proceder de acordo com parâmetros legais e constitucionais da administração pública.

Além disso, a Governança diz respeito às condições e competência interna do governo em relação ao alcance dos seus objetivos por meio dos recursos tecnológicos, técnicos, de pessoal, infraestrutura, dentre outros. Apresenta também os processos gerenciais que tem como meta propagar os valores, princípios e diretrizes da administração pública e da organização, procurando aprimorar as habilidades da liderança, estimular a força de trabalho e conseguir o apoio de todas as partes envolvidas para o sucesso das estratégias.

Estratégia e Planos: Voltado a atender os objetivos institucionais com a utilização de propósitos e projetos bem articulados para as unidades internas. Esta área é responsável por formular as estratégias de acordo com a análise do macroambiente, do setor de atuação e do padrão institucional da organização, além de examinar o processo de acompanhamento do ambiente interno. Assegura também o desenvolvimento, a realização, a observação e a atualização das estratégias.

Público alvo: Diz respeito às medidas gerenciais voltadas para o relacionamento do órgão com a sociedade, por meio da divulgação dos produtos e serviços, buscando garantir a confiança dos cidadãos e tornar a imagem da organização favorável. Tem por objetivo instalar canais de acesso para reclamar, solicitar assistência ou sugerir algo; disponibilizar a gerência das reclamações;

avaliar a satisfação ou insatisfação e acompanhar os produtos e/ou serviços que foram ofertados recentemente.

Interesse Público e Cidadania: Compreende a observância do interesse público e, ao regime da administração, o envolvimento e o controle social. Nesse sentido, a sociedade deve ser estimulada a acompanhar as práticas organizacionais, promovendo a transparência e a conduta ética; a atuação da instituição também precisa estar de acordo com as políticas públicas do setor em que exerce as atividades, seja como executora ou formuladora, englobando a avaliação e divulgação das ações. É importante garantir que os serviços, produtos, processos e instalações estejam seguros à população e aos usuários, além de estimular o desenvolvimento sustentável, pois é uma iniciativa primordial em qualquer organização.

Informação e Conhecimento: Está relacionado à capacidade de gerência das informações e do conhecimento, principalmente a execução de processos gerenciais que colaborem para a coleta, seleção, armazenagem, desenvolvimento, utilização, proteção e a oferta sistemática de notícias atualizadas, seguras e precisas para os usuários externos e internos, junto à tecnologia da informação. É importante que exista uma pesquisa sobre a atuação de outras organizações para ser feita a comparação do desempenho e identificar a necessidade de melhorar os processos, produtos ou serviços.

Pessoas: É a área responsável pelos sistemas de trabalhos bem estruturados através da composição de cargos, funções, remuneração, sistemas de avaliação e reconhecimento, considerando as competências, requisitos técnicos, tecnologias e logísticas essenciais para a realização dos processos organizacionais e o estímulo do desempenho das pessoas e das equipes, de modo que as mesmas possam cumprir os objetivos. Além disso, esta área é encarregada de capacitar e desenvolver os indivíduos, como também, promover um ambiente de trabalho seguro, humanizado, saudável e com bem-estar, pois, desta forma, os colaboradores se sentirão satisfeitos e motivados a trabalhar.

Processos: Demanda processos finalísticos e de sustento devidamente estruturados, com base em estratégia institucional, segundo os recursos disponíveis, recursos dos públicos alvos, possibilidades e limitações jurídico-legais, de modo a atender às necessidades e às expectativas dos usuários e da sociedade. Tem o objetivo de melhorar e desenvolver a atuação da cadeia de suprimentos para

assegurar as atividades de aquisição de bens, serviços e materiais, a classificação, o atendimento aos critérios de fornecimento e a avaliação dos fornecedores, além de controlar e organizar os processos orçamentários e financeiros.

Resultados: Corresponde à avaliação dos resultados adquiridos nas ações do governo, estando de acordo com as dimensões de eficiência, efetividade e eficácia, e assim permitir aos agentes políticos formular correções no andamento das etapas de trabalho, como também, propiciar oportunidades de fortalecer as estratégias de assistência aos cidadãos.

Este critério engloba os efeitos da atuação socioambiental, da ética, controle social a das políticas públicas; os resultados orçamentários e financeiros em relação à estrutura, liquidez, atividade e a rentabilidade, quando convenientes; resultados em relação ao trabalho, capacitação, desenvolvimento e à qualidade de vida das pessoas dentro do ambiente de trabalho; acompanha também os efeitos no que diz respeito aos produtos adquiridos e à gestão dos processos de suprimento.

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 desta posição ser associada a um certo grau de autoridade, costuma-se pensar que o papel da líder está diretamente relacionada 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.

Já em relação ao desempenho organizacional, os diversos métodos para avaliar o desempenho das organizações, na atualidade, foram elaborados com o objetivo de atender pontos específicos e, de maneira geral, executam duas finalidades: alguns estão preocupados com a avaliação do desempenho na visão macro, ou seja, abrangendo a instituição como um todo; no entanto, outra parcela está mais voltada para a análise na perspectiva micro, quer dizer, leva-se em consideração apenas um setor ou circunstância particular (DUTRA, 2005).

Nesse mesmo contexto, de acordo com Leopoldino e Loiola (2010), o desempenho organizacional 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 objeto de pesquisa é o IFRN-ZN, tendo em vista a facilidade do pesquisador por fazer parte do corpo discente da instituição, o qual será avaliado por meio de um 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). Já a entrevista, conforme Marconi e Lakatos (2007), 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.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. GOVERNANÇA

4.1.1. 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 técnicos-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 através 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 o Relatório de Gestão no Portal do IFRN, tendo como objetivo 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.

4.1.2. 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 as 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).

4.1.3. 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.

5. 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 estas 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.

REFERÊNCIAS

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: 03ago. 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.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério**. Santa Catarina: Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 2, n. 3, p. 25-56, 2005.

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/ferrerrib.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 Antoniode 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, StephenP. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTANA, Grace Kelly Henrique Bezerra de; CARVALHO, Peterson da Silva; ARAÚJO, Richard Medeiros de. UFRN e gespública: uma experiência da diretoria de administração de pessoal (dap). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131776>>. Acesso em: 17 set. 2017.

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.

APÊNDICES

APÊNDICE 01 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

GOVERNANÇA	
Governança Pública e Governabilidade	
1	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração, assegurando o envolvimento de todas as partes interessadas, a transparência e a governabilidade?
2	Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios organizacionais necessários à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável?
3	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 seus objetivos estratégicos e de realizar sua missão?
4	Como a Alta Administração presta conta de seus atos e resultados alcançados a quem a elegeu ou designou e aos órgãos de controle?

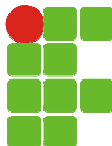
GOVERNANÇA	
Liderança e Promoção da Cultura da Excelência	
1	Como os princípios e valores da administração pública ?
2	Como a Alta Administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas?
3	Como os valores e os princípios organizacionais são disseminados e internalizados à força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
4	Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência?
5	Como os líderes atuais e potenciais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?
6	Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas?
7	Como é estimulado o aprendizado na organização?

GOVERNANÇA	
Desempenho da organização	

1	Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização?
2	Como são analisados os desempenhos dos diversos níveis da organização e o desempenho integrado de toda a organização, considerando as informações comparativas e o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas?
3	Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?
4	Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?
5	Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

ANEXOS

ANEXO 01 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – CAMPUS NATAL ZONA NORTE

AUTORIZAÇÃO DE USO DE DADOS

Declaro para os devidos fins, que cedo à pesquisadora, Ingrid Naihara França de Sousa, o acesso aos dados da entrevista para serem utilizados na pesquisa: “Modelo De Excelência em Gestão Pública: Um estudo do critério Governança No IFRN Campus Natal-Zona Norte”, que está sob a orientação da professora Alinne Pompeu da Cunha de Queiros.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento das pesquisadoras aos requisitos da Resolução 466/12 e suas complementares, comprometendo-se as mesmas a utilizarem os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Estou de acordo com o que me foi acima mencionado e expresso aqui minha vontade em participar da pesquisa acima definida.

De acordo:

(Nome Completo)