

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO IFRN CNAT

Andressa Giovanna Fernandes de Amorim Queiroz (IFRN)<sup>1</sup>

Laís Stéphanie Bazílio da Silva (IFRN)<sup>2</sup>

Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi (IFRN)<sup>3</sup>

Ernesto Alexandre Tacconi Neto (IFRN)<sup>4</sup>

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é criar um conjunto de indicadores que norteiem as ações em uma gestão escolar, a fim de influenciar na melhoria do desempenho dos processos na Diretoria Acadêmica de Gestão e Tecnologia da Informação (DIATINF) no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus de Natal (CNAT). Na metodologia, é uma pesquisa aplicada, classificada como exploratória e descritiva; nos procedimentos é uma pesquisa-ação e estudo de caso, com coleta de dados realizada a partir de entrevistas, oficinas e observação. Como resultados foram identificados os fatores críticos de sucesso na DIATINF, bem como as prioridades dos fatores e as proposições para construir indicadores, a fim de promover um instrumento de monitoramento e direcionamento das ações gerenciais, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de melhorias nos processos como forma de ampliar o conhecimento dos pesquisadores sobre a temática de melhoria do desempenho organizacional. Portanto, a busca pela melhoria dos processos é uma atividade relevante para o sucesso organizacional. A matriz GUT demonstrou ser uma ferramenta muito útil para os gestores, visto que facilita a identificação de vários fatores críticos de sucesso da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Indicadores de desempenho. Melhoria organizacional.

### Abstract

The objective of this research is to create a set of indicators that guide the actions in a school management, in order to influence the improvement of the performance of the processes in the Academic Directorate of Management and Information Technology

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN).

<sup>2</sup> Tecnóloga em Comércio Exterior e discente do curso de Tecnologia em Gestão Pública no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN).

<sup>3</sup> Doutora em Administração, mestre em Engenharia de Produção e Bacharel em Administração, todos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN/CNAT).

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Bacharel em Administração Pública, todos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN/ZL).

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

(DIATINF) at the Federal Institute of Rio Grande do Norte (IFRN), Natal Campus (CNAT). In the methodology it is an applied research, classified as exploratory and descriptive; in the procedures it is an action research and case study, with data collection made from interviews, workshops and observation. As results were identified the critical success factors in DIATINF, as well as the priorities of the factors and the propositions to build indicators, in order to promote an instrument for monitoring and directing management actions, offering subsidies for the development of process improvements such as way to broaden the researchers' knowledge on the theme of organizational performance improvement. Therefore, the pursuit of process improvement is a relevant activity for organizational success. The GUT matrix has proven to be a very useful tool for managers as it facilitates the identification of various critical success factors of the institution.

**Keywords:** Process management. Performance indicators. Organizational improvement.

## Introdução

O mundo é cada vez mais dinâmico e desafiador para os gestores que precisam mudar a forma de pensar, agir e organizar seus processos ou recriá-los. Nas organizações altamente adaptativas, as ferramentas de gestão tendem a ser implementadas com regularidade e dão suporte a todo o processo de planejamento organizacional, levando a instituição a alcançar novos patamares no seu modelo de gestão.

Pensar a gestão pública em um contexto de reforma é algo necessário. O modelo gerencial vê o cidadão como usuário/cliente dos serviços prestados pelas organizações públicas. Para que os processos sejam considerados eficientes, precisam atender às necessidades do cidadão. Nessa direção, algumas das questões que podem ser desenvolvidas devem privilegiar a reorganização das estruturas, a descentralização dos cargos, o incentivo a criatividade, primar por uma definição mais clara dos objetivos e um controle baseado em resultados.

Todos os estados e municípios brasileiros precisam desenvolver uma gestão por processos mais eficientes em suas instituições. Conforme Barbará (2014), as instituições que trabalham com gestão por processos são as que visam melhorar e otimizar as suas atividades operacionais, atendendo às necessidades dos *stakeholders*, reduzindo o uso dos recursos e melhorando o desempenho geral.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

A medição de desempenho é uma das atividades organizacionais associada a melhoria dos processos. É a atividade que permite ao gestor controlar os resultados, a fim de fazer ou não os ajustes necessários para colocar a empresa na direção que se deseja. Seguindo esse alinhamento, para esta pesquisa, a problemática que se configura é: Quais são as medidas de desempenho que devem ser monitoradas para promover a melhoria dos processos no IFRN CNAT?

Nessa direção, o objetivo da pesquisa é criar um conjunto de indicadores que norteiam as ações de gestão escolar, a fim de influenciar na melhoria do desempenho dos processos no DIATINF - IFRN CNAT. De forma específica, espera-se identificar os fatores críticos de sucesso na gestão escolar da DIATINF; aplicar ferramenta de gestão para selecionar as prioridades dos fatores críticos de sucesso; e construir instrumentos de monitoramento das ações gerenciais.

## **1 Referencial teórico**

### **1.1 A gestão por processos**

A gestão por processos é um estilo de administração e gerenciamento das operações nas instituições, de abordagem ampla, que se refere a questões como foco, prioridade e desenvolvimento do tipo de negócio (SORDI, 2012).

Conforme esse mesmo autor, a gestão por processos considera doze características que são: alocação de pessoas, no sentido do conjunto operacional de indivíduos que executam as suas atividades organizacionais; autonomia operacional, que representa o grau de autonomia e controle que cada indivíduo tem das atividades que estão sob a sua responsabilidade; avaliação de desempenho, critérios de promoção e valorização do trabalho dos colaboradores; cadeia de comando, identifica a cadeia hierárquica que supervisiona o trabalho operacional; capacitação dos indivíduos, elenca as competências e direciona a visão dos objetivos do trabalho operacional; escala de valores da organização, direcionar o comportamento dos colaboradores para atender aos valores organizacionais; estrutura organizacional, estrutura na qual a organização está apoiada; medidas de desempenho, são as formas de avaliação do trabalho realizado;

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

natureza do trabalho, compreender as características das operações que requerem competências específicas para a sua execução; organização do trabalho, compreende como o trabalho é organizado dentro da estrutura da instituição; relacionamento externo, compreender o relacionamento da instituição com os seus clientes e fornecedores; e utilização da tecnologia, uso da tecnologia da informação na execução e gerenciamento dos processos (SORDI, 2012, p. 27-39).

Para Gonçalves (2000, p. 7), todo processo empresarial só pode existir a partir de um produto ou um serviço oferecido. Portanto, “na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”.

Os processos empresariais podem ser categorizados em três diferentes tipos, que são: os processos de negócio, processos organizacionais e processos gerenciais. Os processos de negócio também podem ser chamados de processos de cliente porque estão diretamente relacionados a atuação organizacional, seus produtos ou serviços recebidos pelo cliente externo. Os processos organizacionais são todas as atividades que apoiam e suportam as operações cotidianas, viabilizando o funcionamento da instituição. E os processos gerenciais são focados nas atividades de administração dos gerentes e suas relações (GONÇALVES, 2000 apud GARVIN, 1998).

Considerando o processo de negócio, que é a essência de uma organização, é muito importante, mas tendem a representar uma pequena parcela dos custos finais de um produto ou serviço. Portanto, os processos gerenciais e organizacionais representam grande parte dos custos envolvidos em uma operação produtiva. Essa visão da empresa como um todo vem mudando a forma de analisar a lógica das atividades empresariais (LLATAS, 2011).

## **1.2 A medição de desempenho**

Medição de desempenho é uma forma de quantificar a ação, que leva a uma performance esperada, no intuito de alcançar seus objetivos, satisfazendo os seus clientes de forma mais eficiente e eficaz que os concorrentes. Basicamente, são métricas usadas

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

para quantificar a eficiência e a eficácia da ação (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Com o mercado mais dinâmico, para enfrentar as disputas, é inevitável pensar no cliente de forma a suprir suas expectativas, trabalhando melhor que o seu concorrente. Uma forma de promover essa diferenciação entre a sua empresa e o seu concorrente pode ser desenvolvida a partir de um conjunto de indicadores. Para Moreira (1996), esses indicadores devem refletir seis grandes aspectos, que são a utilização de recursos; qualidade; tempo; flexibilidade; produtividade; e capacidade de inovação.

Os sistemas de medidas devem surgir de uma visão de futuro, ou seja, a posição que a empresa quer alcançar e permanecer. O mais desafiador para qualquer gerente e conseguir transformar essa visão em realidade, e os indicadores de desempenho de forma quantitativa auxiliam esse processo.

Muitas atividades podem ser medidas, mas a escolha do que medir deve levar em consideração aonde a empresa quer chegar. Nessa direção, para a definição do conjunto de medidas de desempenho que precisam ser priorizadas, primeiro começa-se analisando a visão da empresa, seguida dos seus objetivos ou estratégia. Depois desses objetivos definidos, cada um deles precisam ser transformados em ações tangíveis, que são os fatores críticos de sucesso, ou seja, o que preciso medir para a elevação ou manutenção das vantagens competitivas da empresa. Essa análise é que permite definir o conjunto das métricas a serem utilizadas, chamadas de sistema de medida de desempenho.

Seguindo o direcionamento de Corrêa e Corrêa (2004, p. 165), boas medidas de desempenho deveriam: ser derivadas da estratégia e alinhadas com as prioridades competitivas; ser simples de entender e usar; promover *feedback* em tempo e de forma precisa; ser baseada em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário ou por ele em conjunto com os outros; refletir o processo de negócio envolvido; referir-se a metas específicas; ser relevantes; ser claramente definida; focalizar melhoramentos; manter seu significado ao longo do tempo; ter propósito específico e definido; basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos; ser objetivas e não opinativas.

Outro aspecto a ser analisado é a capacidade da medida conseguir verificar o desempenho. Nessa direção, Schermerhorn (2007) descreve que a maneira como os

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

objetivos são descritos e o modo como eles são estabelecidos irão influenciar o sucesso da avaliação de desempenho. Por isso, propõe os quatro critérios que definem a qualidade de um bom objetivo de desempenho:

- Específico – estabelece uma meta precisa e importante a ser alcançada;
- Data definida – define uma data para a obtenção dos resultados;
- Desafiador – oferece um desafio realista e possível de ser alcançado;
- Mensurável – o critério de medida deve ser o mais específico e quantitativo possível.

Aliado a esses critérios, outros dois aspectos também são essenciais. Uma avaliação de desempenho precisa ser:

- Confiável – gerar o mesmo resultado ao longo do tempo. Portanto, independe de quem avalia;
- Válida – isenta de preconceitos. Medir apenas o desempenho do cargo ou da atividade e não a pessoa que executa a ação.

Além de observar esses aspectos, um cuidado que precisa ser tomado quanto a um erro frequente nas ferramentas de avaliação de desempenho se refere a levar ou induzir o respondente a uma determinada resposta. Por exemplo: quando um cliente é questionado sobre a percepção dele sobre a importância de uma inovação, o respondente tende a responder que ela é importante, independente da inovação que tenha sido desenvolvida. Isso acontece porque o cliente tende a responder com um padrão de resposta esperado pela sociedade.

## 2 Metodologia

Do ponto de vista metodológico, a natureza deste estudo é de pesquisa aplicada. Cooper e Schindler (2003) definem esse tipo de pesquisa como a ênfase na prática, com foco no processo de decisão gerencial e que gera impacto direto sobre a ação ou desempenho das empresas. Para esses autores, a ciência começa com problemas pragmáticos da vida real, na qual a pesquisa se refere a qualquer investigação organizada realizada para fornecer informações para a solução de problemas.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Na área de administração, a pesquisa se refere a um levantamento sistemático que fornece informações para orientar a tomada de decisões empresariais. Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Descritiva porque o pesquisador busca descrever ou definir um fato; e exploratória porque utilizando-se de teoria procura responder aos questionamentos da pesquisa para compreender o fenômeno (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Em relação aos procedimentos é uma pesquisa-ação e estudo de caso. A pesquisa-ação é um método que envolve a participação de diferentes atores, que se caracterizam pela estreita relação entre pesquisador e objeto de pesquisa, assim como propõe uma sinergia entre conhecimentos teóricos e empíricos, ao buscar de forma simultânea e inseparável a produção de conhecimento e o engajamento com a transformação social. Portanto, se refere a uma técnica de intervenção na realidade prática (SANTOS; DAVEL, 2018).

“Na pesquisa-ação, o pesquisador, utilizando a observação participante, interfere no objeto de estudo de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e contribuir para a base do conhecimento” (MELLO et al., 2012, p. 3). A sequência de uma pesquisa-ação, proposta por Mello et al. (2012), segue cinco etapas que envolvem o planejamento, a coleta das informações, a análise dos dados com o planejamento das ações, a implementação dessas ações e a avaliação dos resultados, que também será utilizada nesta pesquisa.

Fachin (2017) descreve que o estudo de caso visa a compreensão, como um todo, do assunto em estudo. Esse método permite que algumas relações apareçam, que de outra forma não seriam possíveis, porque busca entender de forma completa as relações dos fatores de cada caso e que são únicas de determinado caso.

Com abordagem qualitativa, as informações serão analisadas com o intuito de identificar os fatores críticos de sucesso no IFRN CNAT, selecionar as prioridades dos fatores, fazer a definição das proposições para a construção dos indicadores com a adaptação da matriz de indicadores proposta por Gil (1992, p. 37), a fim de criar um instrumento de monitoramento das atividades gerenciais que promova a melhoria contínua.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Os instrumentos utilizados para a coleta das informações foram: o roteiro estruturado e as oficinas, com uso de ferramentas de gestão, bem como a observação participante. A coleta de dados foi realizada do mês de agosto até outubro do ano de 2019. Nessa direção, a instituição objeto de estudo é a DIATINF do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, *Campus Natal Central*, que tem como objetivo qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

## **3 Análise dos dados**

### **3.1 Etapas da realização das oficinas**

Para o desenvolvimento da pesquisa foram necessários alguns encontros na DIATINF para a realização de oficinas. As oficinas foram divididas em quatro etapas. A primeira oficina foi realizada no dia 23 de agosto de 2019, contou com a participação de um técnico administrativo, do diretor acadêmico, do coordenador do curso de Gestão Pública e de dois professores do departamento que estavam presentes. No primeiro momento, foi apresentado o projeto e foi abordado sobre os fatores críticos de sucesso. Os participantes tiveram que selecionar, na visão deles, o que seriam fatores críticos de sucesso dentro do departamento. Foi explicado que fossem o mais sincero possível, pois através das respostas seria realizada uma análise para dar continuidade ao projeto. Dessa forma, foram identificados dezesseis fatores críticos de sucesso.

A segunda oficina foi realizada no dia 10 de setembro de 2019 e teve a participação dos mesmos integrantes da reunião anterior. Nessa oficina, foi abordado e explicado brevemente sobre a Matriz GUT, importante instrumento da Administração, que serve para definir o grau de Gravidade, Urgência e Tendência de cada fator crítico que foram previamente identificados na oficina anterior. Dessa forma, após atribuir nota de 1 a 5 para cada item, foi feito o cálculo, gerando uma média a partir dos valores que cada um colocou. Mediante a utilização desse cálculo, determinou-se os fatores críticos a serem trabalhados. Os três primeiros fatores críticos estão apresentados na Tabela 1.



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

**Tabela 1 – Classificação dos primeiros Fatores Críticos de Sucesso**

<b>Classificação</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Soma</b>	<b>Participantes</b>	<b>Média</b>
1	Índice de evasão	458	5	91,6
2	Apoio de recursos humanos para alunos com deficiência	380	5	76
3	Recursos para a extensão e a pesquisa	322	5	64,4

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

No final da segunda oficina os participantes foram orientados que, de todos os fatores críticos de sucesso identificados, apenas os três primeiros seriam utilizados para essa pesquisa, que são os que estão apresentados na Tabela 1.

A terceira oficina foi marcada para o dia 16 de setembro de 2019, na qual foi solicitado aos participantes a realização de uma avaliação de desempenho a respeito do primeiro fator crítico (índice de evasão), bem com as iniciativas de melhoria. A reunião teve a participação do diretor da DIATINF, do coordenador do curso de Gestão Pública e de um dos professores que já estava participando desde o início. A partir dessa avaliação de desempenho foi dado prosseguimento ao trabalho.

A quarta e última oficina foi realizada no dia 24 de setembro de 2019, na qual foi realizada a mesma tarefa da oficina anterior, mas com a utilização dos dois últimos fatores críticos (apoio de recursos humanos para alunos com deficiência e recursos para a extensão e a pesquisa). A reunião teve a participação do coordenador do curso de Gestão Pública e outros três professores que estavam presentes no momento. Portanto, foi solicitado aos mesmos uma nova avaliação de desempenho e iniciativas de melhorias para esses fatores críticos, que servirão de aporte e darão prosseguimento à pesquisa. Com todas as informações coletadas, encerraram-se as oficinas, mas o diretor se disponibilizou para a qualquer momento retornar e tirar qualquer dúvida necessária.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

## 3.2 Análise dos indicadores de desempenho: melhorando os processos organizacionais na DIATINF

Com base nas oficinas foi possível coletar os dados necessários para a realização da análise de indicadores de desempenho oportunos para a DIATINF. Dessa forma, os processos organizacionais foram constituídos pelos seguintes fatores críticos de sucesso, de acordo com o Quadro 1, apresentado a seguir.

**Quadro 1 - Análise dos fatores críticos de sucesso**

Fatores críticos de sucesso	Avaliação de desempenho	Iniciativas de melhoria
<b>Índice de evasão</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar os motivos pelo desinteresse pelo curso;</li><li>2. Acompanhar os alunos que não conseguem conciliar trabalho e estudo;</li><li>3. Acompanhar a dificuldade de alguns alunos frequentarem as aulas;</li><li>4. Medir a satisfação dos alunos atuais e evadidos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promoção de eventos para orientação sobre as perspectivas do curso;</li><li>2. Ampliar as ofertas noturnas, a fim de facilitar o acesso aos alunos que trabalham;</li><li>3. Ofertar aulas de apoio/reforço para algumas disciplinas;</li><li>4. Desenvolver de forma regular pesquisa sobre satisfação com o curso e com a diretoria.</li></ol>
<b>Apoio de recursos humanos para alunos com deficiência</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificar a relação entre profissionais e alunos com deficiência;</li><li>2. Acompanhar as médias das notas dos alunos com deficiência;</li><li>3. Medir a satisfação dos alunos com deficiência ao apoio dos profissionais.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acompanhar os indicadores e utilizar essas informações para solicitar apoio da direção, quando necessário.</li></ol>
<b>Recursos para extensão e pesquisa</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Medir a frequência de alunos inseridos em projetos;</li><li>2. Acompanhar o quantitativo de alunos inseridos em projetos de médio prazo e os inseridos no núcleo de prática profissional;</li><li>3. Identificar o quantitativo de bolsistas remunerados na DIATINF.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ampliar a divulgação dos projetos para estimular a participação dos alunos;</li><li>2. Acompanhar o quantitativo de bolsas remuneradas e utilizar essas informações para ampliar o número de bolsas;</li></ol>

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Diante do que foi exposto no Quadro 1, verifica-se que esses fatores críticos abordado foram considerados importantes na visão daqueles que exercem funções na diretoria e que participaram das oficinas. Para cada um desses fatores, foram propostas iniciativas de melhorias para que o andamento dos trabalhos no setor pudesse obter melhores resultados em seus processos.

## 3.2.1 Indicadores de desempenho para evasão escolar

No fator crítico evasão escolar, um controle de saída será o nível de satisfação dos alunos com a diretoria. Para esse indicador foi definido um nível de 80% a ser alcançado para que se considere o serviço da DIATINF como adequado na percepção dos alunos. Vale ressaltar que, conforme for medida essa satisfação, o padrão vai mudando, para mais ou menos. Esses indicadores foram criados conforme o Quadro 2.

**Quadro 2 - Indicadores de desempenho sobre a evasão escolar**

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade de
NIVSATDIAT	Nível de satisfação com a DIATINF	$\frac{\text{Número de respostas positivas}}{\text{Total de perguntas}}$	Questionário de satisfação com a DIATINF	0,80	NIVSATDIAT $\geq$ 0,80 - Bom nível de satisfação  NIVSATDIAT $<$ 0,80 Baixo nível satisfação	Semestral
MOTCURSO	Motivação com o curso/turma	$\frac{\text{Número de respostas positivas}}{\text{Total de perguntas}}$	Questionário de motivação com o curso e a turma	0,80	MOTCURSO $\geq$ 0,80 - Bom nível de motivação com o curso/turma  MOTCURSO $<$ 0,80 Baixo nível motivação com o curso	Semestral

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

ESTIMOTIV	Estimulando a motivação com a DIATINF/Curso /turma	Quantidade de eventos estudantis no IFRN CNAT	Informações dos departamentos de: Comunicação, extensão e pesquisa.	----	Acompanhamento	Semestral
DEISCURSO	Desistência pelo curso/profissão	Somatório das ocorrências de abandono do curso da DIATINF <hr/> Quantidade de alunos matriculados na DIATINF	SUAP	0,10	DEISCURSO > 0,10 Necessidade de intervenção.  DEISCURSO < ou = 0,10 Boa manutenção dos alunos no curso.	Semestral
FRETRAB	Frequência dos alunos que trabalham	Quantidade de alunos que trabalham <hr/> Quantidade de alunos matriculados na DIATINF	SUAP Ficha da DIATINF - registro dos alunos que trabalham	----	Acompanhamento	Bimestral
DIFITRAB	Dificuldade dos alunos que trabalham	Quantidade de alunos com nota no bimestre abaixo de 60 <hr/> Quantidade de alunos que trabalham	SUAP Ficha da DIATINF - registro dos alunos que trabalham	0,40	DIFITRAB > 0,40 Necessidade de intervenção.  DIFITRAB < ou = 0,40 Bom acompanhamento dos alunos com o curso.	Bimestral
ASSITRAB	Assiduidade dos alunos que trabalham	Quantidade de faltas do aluno que trabalha <hr/> Quantidade de aulas ministradas	SUAP Ficha da DIATINF - registro dos alunos que trabalham	0,20	ASSITRAB > 0,20 Necessidade de intervenção.  DIFITRAB < ou = 0,20 boa assiduidade	Bimestral

Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

Para a análise pertinente a esta pesquisa, foram criadas siglas para cada um destes indicadores de forma a diferenciá-los, bem como suas respectivas denominações e fórmulas de obtenção; essa última, que varia conforme cada indicador. Para o primeiro e segundo indicadores, os valores iguais ou maiores que 0,80 significam que houve um bom nível de satisfação/motivação com o curso; caso contrário, obtêm-se um baixo nível de motivação/satisfação. O terceiro e quinto indicadores não possuem padrão numérico por se referir ao acompanhamento de motivação (semestral) e frequência (bimestral). Para o indicador DESICURSO, o padrão foi definido por 0,10, que se refere a desistência pelo curso/profissão.

Caso apresente um resultado maior que 0,10 haverá necessidade de intervenção e se o resultado for maior ou igual a esse padrão significa que há uma boa manutenção dos alunos no curso. Por conseguinte, quanto aos dois últimos indicadores, um apresenta as dificuldades dos alunos que trabalham e possui um padrão de 0,40 e o último diz respeito da assiduidade dos alunos que trabalham, com padrão de 0,20. Vale ressaltar que os quatro primeiros indicadores são avaliados com periodicidade semestral e os três últimos de forma bimestral.

De acordo com Neri (2015, p. 17):

Uma política educacional baseada em incentivos e metas não deve se guiar apenas pelos quesitos técnicos da equidade e da eficiência. Não basta apenas concentrar-se nas propriedades desejáveis da política educacional, como retorno social de ações específicas. É preciso enxergar como essas informações chegam às pessoas e como elas transformam essas informações em decisões.

O autor discorre para que uma política educacional seja eficiente, é necessário que a sociedade tenha ciência das informações nela contidas, pois a tomada de decisão consciente ocorre através dessa interligação. Caso não haja essa comunicação os índices de evasão tornam-se cada vez maiores.

### **3.2.2 Indicadores de desempenho para apoio de recursos humanos para alunos com deficiência**

Esse indicador foi considerado muito importante para a execução de serviços melhores aos alunos com deficiência que estão matriculados na DIATINF. Para tanto, este indicador foi analisado conforme Quadro 3.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

**Quadro 3 - Apoio de recursos humanos para alunos com deficiência**

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade
FREDEFI	Frequência de alunos com necessidades especiais na DIATINF	$\frac{\text{Quantidade de alunos com necessidades especiais na DIATINF}}{\text{Quantidade total de alunos da Diatinf}}$	SUAP Registro na Diatinf	-----	Acompanhamento	Bimestral
AVAEFICIEN	Avaliar a eficiência do apoio aos alunos com necessidades especiais.	$\frac{\text{Quantidade de profissionais especializados atuando na DIATINF}}{\text{Quant. de alunos com necessidades especiais}}$	SUAP Registro na DIATINF	0,35	AVAEFICIEN > ou = 0,35 Boa eficiência.  AVAEFICIEN < 0,35 baixa eficiência	Bimestral
AVAEFICAC	Avaliar a eficácia do apoio aos alunos com necessidades especiais.	$\frac{\text{Média das notas dos alunos com necessidades especiais da DIATINF}}{\text{Quantidade de profissionais especializados da DIATINF}}$	SUAP Registro na DIATINF	-----	Acompanhamento	Bimestral
NIVSATAPOIO	Nível de satisfação com o apoio dos profissionais especializados	$\frac{\text{Número de respostas positivas}}{\text{Total de perguntas}}$	Questionário de satisfação com os profissionais especializados	0,80	NIVSATAPOIO > ou = 0,80 - Bom nível de satisfação NIVSATAPOIO < 0,80 Baixo nível satisfação	Semestral

Fonte: elaborado pelos autores deste artigo

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

A proposta é que esses três primeiros indicadores sejam avaliados de forma bimestral e apenas o último com periodicidade semestral. O primeiro e o terceiro indicador referem-se ao acompanhamento da frequência dos alunos com deficiência na DIATINF e avaliação da eficácia do apoio a esses alunos, respectivamente. O segundo possui um padrão de 0,35 de boa eficiência e o quarto possui padrão de 0,80 para ser considerado adequado, por possuir um bom nível de satisfação junto a esses alunos.

Conforme Correia e Tonini (2012, p. 369):

A existência de um processo que permita dar respostas adequadas às necessidades dos alunos com NE é o primeiro passo para o seu sucesso educativo. Neste sentido, qualquer processo que pretendamos implementar deve fazer com que o trabalho colaborativo entre professores do ensino regular, professores de educação especial, outros profissionais de educação e pais se baseie em intervenções fidedignas, comprovadas pela investigação, que facilitem a individualização do ensino, a implementação de estratégias que vão ao encontro das capacidades e necessidades desses alunos e a monitorização do seu desempenho, tendo em conta o seu funcionamento global, aqui mais orientado para as áreas académica, socioemocional e pessoal.

Os autores acima afirmam que para que os alunos com necessidades deem resposta quanto ao aprendizado em sala de aula, é necessário um conjunto de fatores para um desenvolvimento de suas capacidades e desempenho, aliando esforços dos pais do aluno, profissionais capacitados para lidar com este aluno e a escola.

### **3.2.3 Indicadores de desempenho de recursos para a extensão e a pesquisa**

Este último indicador refere-se à obtenção de recursos para a extensão e a pesquisa. Esse fator crítico é essencial para execução dos serviços acadêmicos na DIATINF para com os seus alunos, pois incentivos vinculados a pesquisa e extensão permitem aprender as técnicas do curso de forma prática, ampliando os conhecimentos dos alunos. Dessa forma, os indicadores foram descritos conforme o Quadro 4, apresentado a seguir.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

**Quadro 4 - Recursos para extensão e pesquisa**

Sigla do indicador	Denominação	Fórmula de obtenção	Dados/ Fonte	Padrão existente	Interpretação	Periodicidade
PARTPESQ	Participação dos alunos da Diatinf em projetos de pesquisa de média duração	$\frac{\text{Quantidade de alunos em projetos de pesquisa de média duração}}{\text{Total de alunos matriculados na Diatinf}}$	SUAP	0,10	PARTPESQ > ou = 0,10 Boa participação. PARTPESQ < 0,10 baixo nível de participação e motivação com o curso.	Semestral
PARTEXT	Participação dos alunos da Diatinf em projetos de extensão de média duração	$\frac{\text{Quantidade de alunos em projetos de extensão de média duração}}{\text{Total de alunos matriculados na Diatinf}}$	SUAP	0,10	PARTEXT > ou = 0,10 Boa participação. PARTEXT < 0,10 baixo nível de participação e motivação com o curso.	Semestral
PARTLEME	Participação dos alunos da Diatinf em projetos de pesquisa e extensão de curta duração (até 4 meses - LEME)	$\frac{\text{Quantidade de alunos em projetos de curta duração}}{\text{Total de alunos matriculados na Diatinf}}$	SUAP	0,30	PARTLEME > ou = 0,30 Boa participação. PARTLEME < 0,30 baixo nível de participação e motivação com o curso.	Semestral
PARTBOLSA	Frequência de alunos da Diatinf contemplados com bolsa	$\frac{\text{Quantidade de alunos com bolsas em projetos}}{\text{Total de alunos matriculados na Diatinf}}$	SUAP	0,10	PARTBOLSA > ou = 0,10 Bom incentivo aos projetos. PARTBOLSA < 0,10 Baixo incentivo aos projetos	Semestral
ABANBOLSA	Frequência de alunos da Diatinf que abandonam um projeto	$\frac{\text{Quantidade de alunos que abandonam projeto}}{\text{Total de}}$	SUAP	0,10	ABANBOLSA > ou = 0,10 Alto índice de abandono ABANBOLSA < 0,10 Baixo índice	Semestral



# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

		alunos da Diatinf em projetos			de abandono	
ABANMOT	Motivo do abandono aos projetos de pesquisa ou extensão, de curto ou longo prazo.	Lista com os motivos para o abandono ao projeto.	Formulário para o Coordenador do Projeto.	-----	Acompanhamento	Semestral

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

No Quadro 4, todos os indicadores possuem avaliação de periodicidade semestral. Os dois primeiros indicadores e os dois penúltimos possuem um padrão de 0,10, estes são vinculados, respectivamente, ao nível de participação dos alunos e da frequência. O terceiro possui padrão de 0,30 referente a participação dos alunos em projeto de pesquisa de curta duração. O último, não possui padrão, pois é um acompanhamento a respeito do motivo do abandono aos projetos de pesquisa ou extensão de curto ou longo prazo.

Segundo Moraes (1998, p. 3):

A chamada "universalidade de campo", isto é, ela deve permitir a estudantes e professores acesso aos diversos campos da cultura e da ciência. Isto não implica necessariamente que mantenha de modo regular e contínuo todos os cursos possíveis e imagináveis. Mas significa, necessariamente, que deve contemplar, inclusive e sobretudo na grade curricular dos cursos existentes, essa universalidade de campo. Mas deve-se destacar aqui que, para a efetivação dessa possibilidade de acesso a todas as dimensões do conhecimento e da cultura, não contribuem apenas grades curriculares ricas e diversificadas. É também importante, na formação global dos estudantes universitários, o papel dos convênios, das parcerias, dos intercâmbios, das publicações, dos eventos culturais, dos cursos especiais, das atividades extracurriculares enfim.

Para que se tenha um aprendizado eficaz, se faz necessário que a escola ou universidade busque apoio governamental no sentido de disponibilizar recursos como forma de viabilizar trabalhos de pesquisa e extensão, tornando o ensino e o conhecimento adquirido melhor aplicado.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

## Considerações finais

O estudo teve como objetivo criar um conjunto de indicadores para nortear as ações de gestão escolar, buscando influenciar na melhoria do desempenho dos processos na DIATINF. A busca pela melhoria dos processos, de forma a encontrar erros ou fatores críticos que impedem a organização de alcançar resultados melhores, é uma atividade relevante para o sucesso organizacional, inclusive para o setor público.

A respeito da identificação dos fatores críticos de sucesso na gestão escolar da DIATINF foi possível verificar quais são e como eles afetam os serviços ofertados pela diretoria. O primeiro fator crítico foi o índice de evasão, que é uma problemática recorrente na instituição, bem como, na diretoria. Portanto, é importante que se tenha um acompanhamento contínuo deste fator e aplicar as ferramentas sugeridas por essa pesquisa, pois é relevante para o sucesso da instituição. O próximo fator crítico foi o apoio de recursos humanos para alunos com deficiência, devido a instituição ter um número considerável de alunos que precisam desse suporte, e a falta desse apoio pode inviabilizar o aprendizado desses alunos. O último fator crítico relacionado aos recursos para extensão e pesquisa, também é um fator importante, pois impacta no aprendizado de forma prática dos cursos ofertados pela diretoria.

De acordo com os resultados obtidos durante a realização das oficinas para a elaboração da pesquisa, por meio da ferramenta Matriz GUT, foi possível ranquear os fatores críticos de sucesso na visão dos servidores que participaram dos encontros. De forma conjunta esses fatores foram colocados em ordem prioritária e selecionados os três primeiros para a elaboração de indicadores. A partir dessa ferramenta, os fatores selecionados foram: índice de evasão escolar, apoio de recursos humanos aos alunos com deficiência e acompanhar os recursos para o desenvolvimento de projetos de extensão e de pesquisa. Portanto, a Matriz GUT demonstrou ser uma ferramenta muito útil para os gestores, visto que facilita a seleção das prioridades dos fatores críticos de sucesso da instituição.

A partir da construção dos instrumentos de monitoramento das ações gerenciais, torna-se possível que o departamento (objeto da pesquisa) tenha um acompanhamento de

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

modo contínuo das problemáticas, que foram encontradas através das oficinas, a fim de obter os resultados esperados pela gestão da diretoria. Dessa forma, através desse monitoramento serão encontrados ao longo dos períodos seguintes, as causas dos problemas e como resolve-las.

É importante ressaltar que a pergunta problema foi respondida, pois na diretoria em que foi realizada a pesquisa foram coletadas as medidas que devem ser monitoradas para que o setor alcance resultados ainda melhores no gerenciamento, no planejamento e para a melhoria dos processos.

Esse processo de desenvolvimento de sistemas de controle com a participação dos colaboradores pode ser replicado em outros departamentos desta instituição e de outras instituições de ensino, a fim de que apliquem ferramentas gerenciais melhorando os serviços prestados para os alunos e para toda a sociedade. Para futuras pesquisas sugere-se estudar o impacto da aplicação de sistemas de indicadores ao longo do tempo, a fim acompanhar os resultados e verificar o impacto dos mesmos na eficiência e eficácia dos serviços ofertados a população.

## Referências

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CORREIA, Luís de Miranda; TONINI, Andréa. Avaliar para intervir: um modelo educacional para alunos com necessidades especiais. **Revista Educação Especial**, v. 25, n. 44, p. 367-382, 2012.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia:** noções básicas em pesquisa científica. São Paulo: Saraiva, 2017.

GARVIN, David. The processes of organization and management. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GIL, Antonio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações:** indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, Jan/Mar 2000, v. 40, n. 1, p. 6-19.

IFRN, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Institucional**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

LLATAS, Maria Virgínia (Org.). **OSM:** uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MELLO, Carlos Henrique. P. et al. Pesquisa-ação de Produção: proposta de estruturação para a sua condução. Revista: **Produção**, v. 22, n. 1, p.1-13, Hajubá-MG, 2012.

MORAES, Reginaldo Carmello Corrêa de. Universidade hoje-Ensino, pesquisa, extensão. **Educação e sociedade**, v. 63, p. 19-37, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviço**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NERI, Marcelo [et al.]. **Motivos da evasão escolar**, 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/1166/1789.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 set. 2019.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Pesquisa-ação em prol da cooperação interorganizacional: debates, repercussões e práticas. **Revistas de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Face/UFMG. v. 5, n. 13, agosto, 2018.

SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

# REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

---

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2012.

Recebido em: 23/12/2019

Aceito em: 30/01/2020