



**XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PLANO ANUAL DE TRABALHO - PAT DO CAMPUS GASPAR DO IFSC**

**Osni Cristiano Reisch**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

[osni.reisch.ifsc@gmail.com](mailto:osni.reisch.ifsc@gmail.com)

**Ademar Dutra**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

[ademar.unisul@gmail.com](mailto:ademar.unisul@gmail.com)

**Carlos Rogério Montenegro De Lima**

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL

[carlos.montenegro@unisul.br](mailto:carlos.montenegro@unisul.br)

### **RESUMO**

Esta pesquisa apresentou como objetivo construir um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) capaz de mensurar os resultados alcançados, no ano de 2017, visando servir de suporte à tomada de decisão e aperfeiçoar a gestão em uma Instituição Federal de Ensino – IFE. Desta maneira, na pesquisa utilizou-se, como instrumento de intervenção, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista (MCDA-C). Essa metodologia permitiu a identificação dos aspectos considerados relevantes pelos decisores para a construção do modelo, a compreensão do impacto das decisões por ele tomadas e a identificação de ações de aperfeiçoamento do desempenho, possibilitando propor melhorias nas alocações de recursos para alcançar a efetividade nos próximos planos de trabalho. Foram confrontados os dados planejados com os dados executados. Os resultados mostraram, de acordo com a visão do decisor, bom nível de efetividade na maioria dos descritores e apresentou as dificuldades a serem superadas.

**Palavras chave:** Gestão Universitária. Planejamento Estratégico. Avaliação de Desempenho. Metodologia MCDA-C.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente verifica-se um aumento progressivo de usuários cada vez mais exigentes no que se refere aos serviços prestados pelo setor Público. Do outro lado estão as organizações públicas que precisam utilizar seus recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, da melhor forma possível, para atender com efetividade os seus usuários, além da necessidade de atingirem as metas estipuladas pelos programas das políticas públicas do governo. Diante desta conjuntura os gestores precisam desenvolver estratégias para que os recursos sejam aproveitados da melhor maneira e que, em contrapartida haja a satisfação dos cidadãos com os serviços oferecidos pelos órgãos públicos.

Para tanto, o uso do planejamento torna-se imprescindível, uma vez que, “É uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa” (OLIVEIRA, 2009, p.73). O planejamento tem por objetivo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes de modo a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências.

No setor público, geralmente, a estratégia decorre da possibilidade de alocação do orçamento. O orçamento que o IFSC dispõe para realizar suas despesas anuais de funcionamento, capacitação e investimentos, é derivado do orçamento geral da União, que contempla as diretrizes do Plano Plurianual (PPA), diretrizes orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). A proposta orçamentária processa-se, em passos determinado. As etapas do processo orçamentário na área pública são: elaboração, estudo e aprovação, execução e controle (BEZERRA FILHO, 2008).

O Planejamento Estratégico do IFSC, que orienta as ações da instituição de 2015 a 2019, serve de base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento que é o norteador para a consecução dos objetivos estratégicos da instituição. A implementação das ações que são delineadas no planejamento estratégico é um dos grandes desafios da gestão, pois só com a participação e compreensão das pessoas será possível o sucesso da implantação.

Baseados nesses documentos, cada campus do IFSC tem trabalhado na construção do seu Plano Anual de Trabalho (PAT). O PAT é construído baseando-se em projetos cadastrados de anos anteriores; cursos previstos/em andamento/futuros no campus; e obras e infraestrutura necessárias. Para que tal planejamento seja feito em consonância com as necessidades reais, propõe-se a construção participativa, através de momentos coletivos nos quais participam servidores da instituição e discentes, bem como são considerados documentos internos da instituição como o relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA); Atas de conselhos e de colegiado do Campus; e ainda Atas de Conselhos de Classe. Após o Plano Anual de Trabalho ser construído ele é utilizado para a efetivação das ações no espaço de um ano.

Apesar da possibilidade da construção coletiva do Plano Anual de Trabalho – PAT do Campus Gaspar, por meio de momentos coletivos nos quais participam servidores públicos da instituição e discentes, e da adoção da ferramenta G\*U\*T\* (Gravidade, Urgência e Tendência) para definir as prioridades do Campus para o próximo ano não há, ao final do processo, uma avaliação efetiva para mensurar os resultados. Nesse contexto esse trabalho busca responder: Como avaliar o desempenho do Plano Anual de Trabalho - PAT do Campus Gaspar?

Com a finalidade de responder a esta pergunta, este trabalho tem como objetivo construir um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) capaz de mensurar os resultados alcançados, visando servir de suporte à tomada de decisão e aperfeiçoar a gestão do PAT.

Dessa maneira, a pesquisa assume um papel fundamental e oportuna à medida que se considere a perspectiva de transformar tais resultados em direcionamento estratégico para a Instituição.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção apresenta os pressupostos teóricos sobre a temática de execução e controle orçamentário e avaliação de desempenho como ferramenta de mensuração dos resultados, constituindo fundamentos que embasam este estudo.

### **2.1 PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO PÚBLICO**

A Constituição Federal de 1988 enfatizou a função de planejamento ao introduzir significativas mudanças durante o processo de orçamentação, aliando o orçamento público ao planejamento e integrando os instrumentos de planejamento: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (CATAPAN, BERNARDONI e CRUZ, 2013). Ainda, os autores destacam duas fases principais do planejamento na administração pública: A fase de preparação, de caráter político, vai da formulação à aprovação do plano. É uma fase essencial, a qual deve ser precedida de pesquisa, a fim de dar condições ao órgão planejador para um diagnóstico, visando à fixação dos objetivos e das metas, com vistas aos programas e projetos; e a fase de execução, de caráter técnico, que envolve a implantação, o controle e a avaliação do plano. Desta forma, o sistema de planejamento se norteia por um conjunto de elementos (planos, programas e ações) que dão sustentação ao processo de tomada de decisão e de alocação de recursos.

O PPA – Plano Plurianual, previsto no art. 165 da Constituição Federal de 1988, estabelece um planejamento macro, definindo as prioridades do governo por um período de quatro anos e deve ser encaminhado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto do primeiro ano de seu mandato, contendo diretrizes, objetivos e metas da administração para as despesas de capital e outras decorrentes de programas de duração continuada. Com a adoção deste plano, tornou-se obrigatório o Governo planejar todas as suas ações e também seu orçamento de modo a não ferir as diretrizes nele contidas, somente devendo efetuar investimentos em programas estratégicos previstos na redação do PPA para o período vigente (CATAPAN, BERNARDONI e CRUZ, 2013).

A LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias, que atua com um planejamento para a execução orçamentária, deve ser enviada pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional até o dia 15 de abril de cada ano. A LDO traça as metas e prioridades para o exercício financeiro posterior, orientando a elaboração do Orçamento. No Brasil, a LDO tem como a principal finalidade orientar a elaboração dos orçamentos fiscal e da seguridade social e de investimento do Poder Público, incluindo os poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e as empresas públicas e autarquias. Busca sintonizar a Lei Orçamentária Anual - LOA com as diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecidas no Plano Plurianual (CATAPAN, BERNARDONI e CRUZ, 2013).

A LOA - Lei Orçamentária Anual é elaborada anualmente pelo poder Executivo em atendimento à Constituição Federal e à Lei Federal 4.320/64, que estabelece as normas gerais para elaboração, execução e controle orçamentário. É elaborada para possibilitar a concretização das situações planejadas no Plano Plurianual. Obedece a Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelecendo a programação das ações a serem executadas para alcançar os objetivos determinados, cujo cumprimento se dará durante o exercício financeiro. A Constituição determina que o Orçamento deva ser votado e aprovado até o final de cada

legislatura. Depois de aprovado, o projeto é sancionado e publicado pelo Presidente da República, transformando-se na Lei Orçamentária Anual (CATAPAN, BERNARDONI e CRUZ, 2013).

O Orçamento Público é um documento legal contendo a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas em um determinado exercício, geralmente compreendida por um ano. No entanto, para que o orçamento seja elaborado corretamente, ele precisa se basear em estudos e documentos cuidadosamente tratados que irão compor todo o processo de elaboração orçamentária do governo. Nesse sentido, segundo Aliomar Baleeiro (2006, p. 411), os orçamentos documentam expressivamente a vida financeira de um país ou de uma circunscrição política em determinado período, geralmente de um ano, porque contém o cálculo das receitas e despesas autorizadas para o funcionamento dos serviços públicos ou para outros fins projetados pelos governos.

No IFSC, assim como nas demais Instituições Federais de Ensino – IFES, o orçamento adotado é o Orçamento-Programa conforme estabelece a Lei 4.320/64. Este orçamento estabelece que a programação tenha por objetivo verificar o executado com os resultados pretendidos classificados em quatro categorias: programa, projeto, atividades e operações especiais (BEZERRA FILHO, 2008). A determinação do orçamento em uma IFES se faz de três maneiras: 1) através de um teto global estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC); 2) através de regras estabelecidas pela Matriz Andifes (matriz de orçamentos de custeio e de capital) definindo os orçamentos individuais; e 3) alocação de recursos por fonte de receita e elemento de despesa (PIRES, ROSA e SILVA, 2010).

A partir da verificação dos valores orçamentários destinados ao IFSC, e com base no Planejamento Estratégico e no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI que orienta as ações da instituição de 2015 a 2019, cada Campus inicia a construção do seu Plano Anual de Trabalho (PAT).

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Frezatti et al, (2009) desempenho é o que as pessoas realizam, atingem, produzem quando desempenham suas atividades adequadamente, ou seja, é o resultado. O desempenho deve ser medido periodicamente e proporcionar algum tipo de ação no gerenciamento das instituições. “ O desempenho corresponde à identificação de resultados mensuráveis que foram alcançados em um dado período por uma entidade, uma unidade de negócios, um departamento ou um indivíduo” ( FREZATTI et al, 2009, p. 159). Para Valmorbidia et al, (2011, p.127) avaliação de desempenho

é o processo para construir conhecimento, no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

De acordo com Igarashi, Ensslin, S., Ensslin, Paladini, (2008, p.119), deve-se levar em consideração na avaliação de desempenho organizacional: a) O que vai ser avaliado — ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui sua identidade, a cultura sobre a qual essa identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; b) Como proceder à avaliação — ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; c) Como conduzir ao gerenciamento interno — com base na análise das fragilidades e potencialidades

identificadas, sugerir ações de aperfeiçoamento, promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Ainda sobre desempenho, Frezatti et al, (2009, p. 165) expõe que corresponde ao resultado obtido levando em conta cinco atributos, que são: a) qualidade, b) quantidade, c) relevância, d) oportunidade e e) velocidade. De acordo com os autores, um conjunto de indicadores são demandados para o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho da entidade. Para tanto, equilíbrio na estruturação dos indicadores é essencial para que se tenha uma situação saudável, levando em conta elementos monetários e não monetários, estratégicos e operacionais, de curto e de longo prazos. É preciso considerar a quantidade de indicadores pois a escassez pode ser um problema para analisar elementos relevantes, por outro, o excesso pode levar a organização a perder foco. Como se percebe, tanto objetivos estratégicos como táticos se relacionam e complementam no modelo de gestão (FREZATTI et al, 2009).

Neste sentido Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), explicam que o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. Em complementação, o guia “Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas a Gestão Pública”, que visa contribuir para disseminar boas práticas de construção e implementação de indicadores no âmbito do Governo Federal, explica que, em suma,

indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões. Se um indicador não reflete a realidade que se deseja medir ou não é considerado nos diversos estágios da elaboração e implementação de políticas, planos e programas, pode-se constatar um desperdício de tempo e recursos públicos (BRASIL, 2012, p. 17).

Para Valmorbida, (2012 p. 227), “a utilização de escalas que atendam às propriedades de operacionalização e respeitem os princípios da Teoria da Mensuração garantem a validade do processo de Avaliação de Desempenho, por isso devem ser observadas quando da mensuração de desempenho dos objetivos. Para tanto, é preciso reconhecer que o decisor necessita expandir seu entendimento sobre o contexto e considerá-lo na identificação e na operacionalização dos critérios a serem mensurados no modelo, pois ao deixar de respeitar seus valores e preferências, compromete sua utilidade para o apoio à decisão (VALMORBIDA, 2012).

### **3. METODOLOGIA**

A Metodologia de Pesquisa aplicável ao presente trabalho é composta de duas partes. A primeira parte dedica-se ao enquadramento metodológico da pesquisa; e a segunda parte apresenta o instrumento de intervenção selecionado para a construção do modelo de Avaliação de Desempenho do Plano Anual de Trabalho - PAT do Campus Gaspar do IFSC, a saber, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

O enquadramento metodológico, a partir dos ensinamentos de Richardson (2010) e Cresswell (2014), contemplam as seguintes escolhas: (i) Quanto a natureza da pesquisa, classifica-se como aplicada, na forma de um estudo de caso, com vistas à solução de um

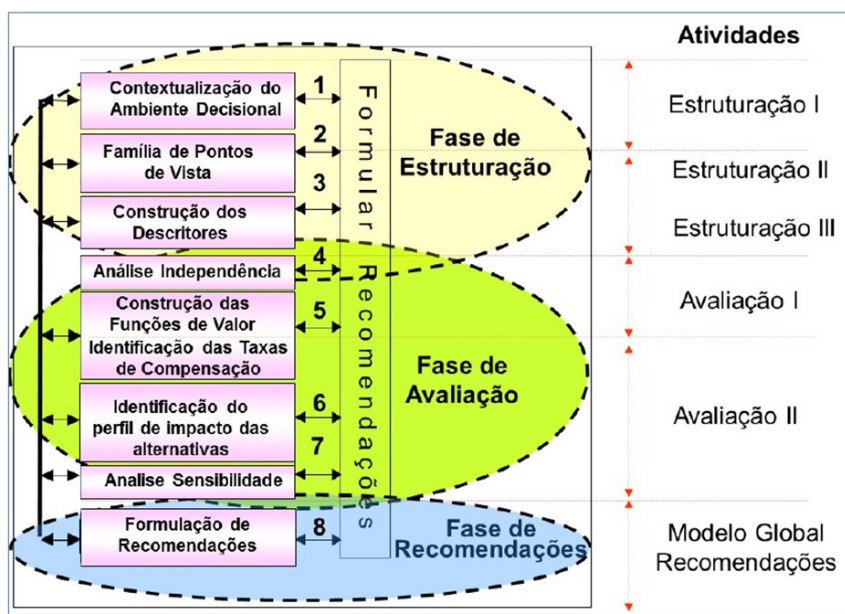
problema real, ou seja, a construção de um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) capaz de mensurar os resultados alcançados, visando servir de suporte à tomada de decisão e aperfeiçoar a gestão do PAT; (ii) Quanto a natureza do objetivo é exploratória, por promover a reflexão e a geração de conhecimento nos decisores – Diretor do Campus e o Autor. Busca-se aprofundar o conhecimento sobre o tema, e com isso estruturar um conjunto de aspectos, na forma de indicadores de desempenho que possibilite avaliar Avaliação de Desempenho do Plano Anual de Trabalho - PAT do Campus Gaspar do IFSC. a partir da percepção e valores dos decisores.; (iii) Quanto a abordagem do problema é qualitativa, presente nas etapas de Estruturação e Recomendações da Metodologia MCDA-C. A lógica construtivista, adotada na presente pesquisa leva em consideração as escolhas e preferências do Decisores; (iv) Quanto a coleta de dados, envolveu dados primários e secundários. Os dados primários, na forma de entrevistas semiestruturadas, onde buscou-se identificar as preocupações e preferências do gestor / decisores para a estruturação do modelo de avaliação. Os dados secundários consistiram na análise de documentos e normas utilizadas pelo IFSC, objeto do estudo, relacionados ao tema da pesquisa.

### 3.2. INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO

O instrumento de intervenção utilizado nesta pesquisa foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). A consolidação da Metodologia MCDA-C, como instrumento científico de gestão ocorreu a partir da década de 1980, sendo que as bases científicas da Metodologia MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1993) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (1992) ao reconhecerem que os atributos (objetivos / critérios) são específicos para cada contexto, a partir das percepções do gestor / decisor; e, também com o trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da MCDA (ENSSLIN et al., 2010).

O propósito da Metodologia MCDA-C é alcançado pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 1:

Figura 1 - Metodologia MCDA-C e suas etapas



Fonte: Adaptado de Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001

Conforme pode ser visualizada na Figura 01, a metodologia MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada fase.

### 3.3. FASE DE ESTRUTURAÇÃO

A Fase de Estruturação tem como objetivo organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor a respeito do contexto da tomada de decisão. Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar este objetivo (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI et al., 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPÉ, 2012; ROSA et al., 2012).

Na Estruturação I são realizadas as atividades de Descrição do Ambiente, especificando o problema a ser abordado, Definição dos Atores (stakeholders), criação de um Rótulo para o problema e organização de um Sumário, que contempla uma síntese do contexto da tomada de decisão (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI et al., 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPÉ, 2012; ROSA et al., 2012; DUTRA et al., 2015).

A Estruturação II contempla as atividades de Identificação dos EPAS – Elementos Primários de Avaliação, a construção dos Conceitos, que compreende a definição do polo presente e do polo oposto para os EPAS, a construção das FPV – Família de Pontos de Vistas e a validação dos EPAS quanto a suficiência e necessidade (CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; RODRIGUES, et al, 2018; ENSSLIN, et al, 2018; LONGARAY, et al., 2018; KUSTERKO, et al., 2018).

A última atividade da Fase de Estruturação, denominada de Estruturação III contempla a construção dos Mapas Cognitivos com a identificação dos Clusters e Sub-clusters; a organização da Árvore de Valor com os respectivos Pontos de Vistas Elementares – PVEs; a construção dos Descritores, com a definição dos níveis de referência utilizando-se de escala ordinal, o perfil de desempenho (status quo) e a atribuição dos estágios de desempenho denominados de Excelente, Competitivo e Comprometedor (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI et al., 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPÉ, 2012; ROSA et al., 2012; DUTRA et al., 2015).

### 3.4 FASE DE AVALIAÇÃO

A Fase de Avaliação objetiva traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo matemático onde se pode identificar o desempenho quantitativo do contexto individual, em cada aspecto do modelo, ou globalmente, referente a avaliação global do desempenho do contexto (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI et al., 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPÉ, 2012; ROSA et al., 2012; DUTRA et al., 2015; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; RODRIGUES, et al, 2018; ENSSLIN, et al, 2018; LONGARAY, et al., 2018; KUSTERKO, et al., 2018).

De acordo com Bortoluzzi et al. (2011), algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos: a) Construção das Funções de Valor; b) Construção das Taxas de Compensação; c) Identificação do perfil de desempenho (status quo); e, d) Cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise.

### 3.5 FASE DE RECOMENDAÇÃO

A Fase de Recomendação visa oferecer informações e/ou ações que o decisor poderá fazer uso ou colocar em prática para melhorar o desempenho do contexto analisado, com foco no aprimoramento do desempenho dos descritores contemplados no modelo

(MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI et al., 2011; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPE, 2012; ROSA et al., 2012; AZEVEDO et al., 2013; ENSSLIN et al., 2013; DELLA BRUNA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2014; ENSSLIN et al., 2014; LACERDA et al., 2014; DUTRA et al., 2015; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; RODRIGUES, et al., 2018).

O conhecimento até aqui gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada aspecto, servindo-se de indicador de desempenho, se a performance é “Excelente”, “Competitiva” ou “Comprometedora”. Por sua vez, a escala cardinal (função de valor), gerada na Fase de Avaliação, fornece informações sobre quais benefícios serão incorporados caso o desempenho no aspecto analisado melhore. Esse conhecimento adicional do decisor oferecerá subsídio para que decida qual ação, ou estratégia, apresenta-se como a mais adequada (MONTIBELLER; NORONHA, 2001; CARDOSO; ENSSLIN; DIAS, 2016; RODRIGUES, et al, 2018).

Considerando que o modelo informa a contribuição em cada descritor e de forma global, muitas ações ou estratégias podem ser geradas e ordenadas por ordem de contribuição para apoiar a tomada de decisão do gestor em sua atividade de gestão. O produto desta fase são informações que apoiam o decisor em suas ações com vistas a melhorar o desempenho do contexto avaliado.

A atividade de apoio à decisão, presente nesta pesquisa, se caracteriza como o diferencial central da Metodologia MCDA-C frente às outras metodologias multicritérios. Nesse contexto, fica implícito que: (i) o decisor constitui-se como o elemento central, sem o qual, a atividade, e a Metodologia MCDA, perdem sua razão de ser; (ii) que o objetivo central é possibilitar aos intervenientes, envolvidos no processo decisório, gerar aprendizagem propiciada pelo grau de entendimento gerado no decorrer do processo, informado tanto pelo sistema de valor quanto pelos objetivos do decisor; (iii) o foco central da Metodologia MCDA-C é desenvolver um conjunto de condições e meios (“keys”) que sirvam de base para as decisões, em função daquilo que o decisor acredita ser o mais adequado, dentro de um dado contexto (ROY, 1993; ENSSLIN, 2002).

Destaca-se, que o modelo construído e apresentado, a partir da próxima Seção, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tem como foco as Fases de Estruturação e Recomendação, apresentadas na Figura 1.

## **4. RESULTADOS**

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto ao Campus Gaspar referente ao Plano Anual de Trabalho- PAT.

### **4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO**

#### **4.1.1. Contextualização**

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma instituição pública federal de ensino. Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. O IFSC conta com 22 campus em Santa Catarina. Em todo o ano de 2017, o Campus Gaspar ofereceu 27 cursos, que tiveram um total de 1.985 alunos. Quanto à força de trabalho, estavam lotados no Campus, em 2017, 68 Docentes e 39 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs).

O Planejamento Estratégico do IFSC, que orienta as ações da instituição de 2015 a 2019, serve de base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento que é o norteador para a consecução dos objetivos estratégicos da instituição. Baseados nesses documentos, cada campus do IFSC tem trabalhado na construção do seu



Plano Anual de Trabalho (PAT). O PAT é construído baseando-se em projetos cadastrados de anos anteriores; cursos previstos/em andamento/futuros no campus; e obras e infraestrutura necessárias. Em 2017, foram apresentados, no Campus Gaspar, o total de 97 projetos, sendo que destes, 25 ficaram dentro do limite orçamentário disponível.

Dessa forma, percebem-se a necessidade de um instrumento de gestão que permita visualizar a situação atual e os principais aspectos que constituem o PAT, os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades de melhoria e possibilite o monitoramento e aperfeiçoamento da gestão. Após entender esse processo de gestão, foram identificados os atores que, direta ou indiretamente, influenciam o processo decisório do PAT do Campus Gaspar, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1– Atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho PAT

<b>Rotulo</b>			
Avaliação de Desempenho do Plano Anual de Trabalho - PAT do Campus Gaspar do IFSC.			
<b>Atores</b>	<b>Agidos</b>	Comunidade acadêmica	
	<b>Intervenientes</b>	<b>Decisores</b>	Diretor-Geral do Campus e o Administrador
		<b>Intervenientes</b>	Chefes e Coordenadores do Campus Gaspar do IFSC
		<b>Facilitador</b>	Administrador

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O Diretor do Campus Gaspar e o Autor desta pesquisa foram identificados como decisores e tiveram suas percepções e seus valores considerados em todo o processo. O Autor também foi identificado como facilitador, e foi responsável pelo desenvolvimento da metodologia MCDA-C no contexto estudado. Os intervenientes foram os Chefes e Coordenadores do Campus Gaspar do IFSC, sendo que estes não participaram ativamente do desenvolvimento do modelo, porém influenciam o juízo de valor do decisor. Os agidos corresponde a toda a comunidade acadêmica. Não apresentam influência direta sobre o decisor, porém, sofrem as influências da decisão tomada. Uma vez definidos os atores, foi definido o rótulo para o problema, “que consiste em elaborar o seu enunciado, e deve conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido” (BORTOLUZZI et al, 2013, p. 42).

#### 4.1.2. Sumário

Apesar da possibilidade da construção coletiva do Plano Anual de Trabalho – PAT da Campus Gaspar, por meio de momentos coletivos nos quais participam servidores públicos da instituição e discentes, e da adoção da ferramenta G\*U\*T\* (Gravidade, Urgência e Tendência) para definir as prioridades do Campus para o próximo ano não há, ao final do processo, uma avaliação para mensurar os resultados.

Desta maneira, o objetivo deste trabalho é construir um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) que contribua para monitorar e aperfeiçoar a gestão do PAT, bem como servir de suporte às tomadas de decisão da Direção-Geral do Campus Gaspar do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Para alcançar o objetivo proposto será utilizada a metodologia MCDA-C. O trabalho permitirá a avaliação do modelo ora utilizado e possibilitará o monitoramento e aperfeiçoamento da gestão. Desta forma, poder-se-á visualizar a situação atual e os principais aspectos que constituem o PAT, os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades de melhoria e as possíveis ameaças do ambiente externo.

### 4.1.3. Objetivos

a) Alcançar a efetividade do Plano Anual de Trabalho; b) Buscar a efetividade na alocação de recursos; c) Mensurar resultados; d) Obter Diagnóstico para novo planejamento.

A próxima fase consiste na definição da Árvore de Pontos de Vista, por meio dos Elementos Primários de Avaliação.

### 4.1.4. Definição da árvore de pontos de vista

A elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor contempla a identificação dos Elementos Primários de Avaliação – EPAs. Foram identificados trinta e dois elementos primários de avaliação, levantados com base no ponto de vista dos decisores, pela consulta de documentos internos e de ordem legal, apresentando o polo presente que representa a situação desejada e o polo oposto que representa as situações indesejadas na gestão do PAT.

Para tanto, foram listados gargalos ou processos críticos que se não estiverem alinhados com os objetivos da instituição, podem provocar prejuízos na efetividade dos resultados esperados. Na sequência, para construção da Família de Pontos de Vista Fundamentais – FPVFs, foram lidos e revisados os conceitos do Quadro 2.

No Quadro 2 são apresentados os elementos primários de avaliação e conceitos orientados à ação utilizados no Mapa de Relações meios-fins do PVF “execução orçamentária”.

Quadro 2–Elementos Primários de Avaliação e Conceitos Orientados à Ação

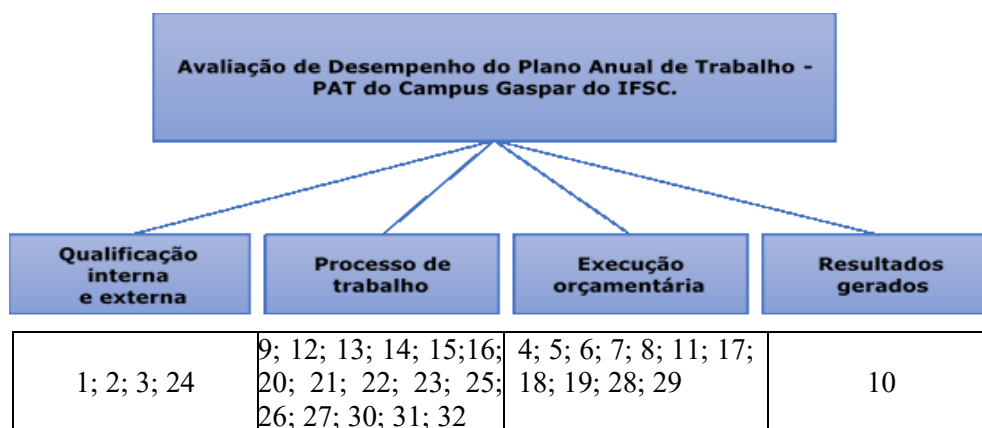
EPA's	Polo Presente	Ao invés de	Polo Oposto
4. Acompanhamento execução orçamentária/financeira;	Controlar a execução orçamentária/financeira;	...	Executar até esgotar os recursos
5. Elaboração do cronograma do PAT	Respeitar os prazos do cronograma de elaboração do PAT	...	Ampliar prazos
6. Utilização integral do orçamento disponível;	Remanejar recursos com problemas na execução	...	Devolver os recursos orçamentários para a união, e dispensar os extras orçamentários.
7. Transparência na execução do PAT	Transparencia em todas as etapas do PAT da elaboração a execução.	...	Divulgar a execução do plano de trabalho apenas para aos gestores
8. Utilizar os recursos orçamentários e extra orçamentários.	Utilizar integralmente os recursos disponíveis. Orçamentário e extra orçamentários.	...	Devolver os recursos orçamentários ou dispensar os recursos extra orçamentários.
11. Fontes orçamentárias	Buscar outras formas de financiamento	...	Depender somente do orçamento da União.
17. Equilíbrio entre Investimentos e custeio	Disponibilizar mais recursos financeiros para investimento.	...	Ficar estagnado e correr o risco de não ofertar ensino de qualidade.
18. Manutenção da unidade gestora	Garantir a assertividade no planejamento dos recursos financeiros para custeamento e	...	Comprometer a realização das atividades por falta de recursos e gerar insatisfação dos demais

	investimento das atividades comuns e específicos a todos os setores do campus.		setores no que tange ao orçamento.
19. Orientação dos setores	Orientar os setores quanto os valores do orçamento disponíveis antes destes estimarem suas demandas	...	Gerar insatisfação dos setores por não atendimento das demandas projetadas.
29. Execução orçamentária (empenho)	Assegurar que todos os editais de processo licitatório sejam “empenhados”	...	Ter de remanejar recursos
30. Execução orçamentária (liquidação de despesas)	Garantir que todas as notas fiscais entregues sejam lançadas no sistema	...	Atrasar pagamentos aos fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Deste processo resultou a criação de quatro grandes áreas de preocupação: qualificação interna; processo de trabalho; execução orçamentária e resultados gerados, conforme apresentada na Figura 2.

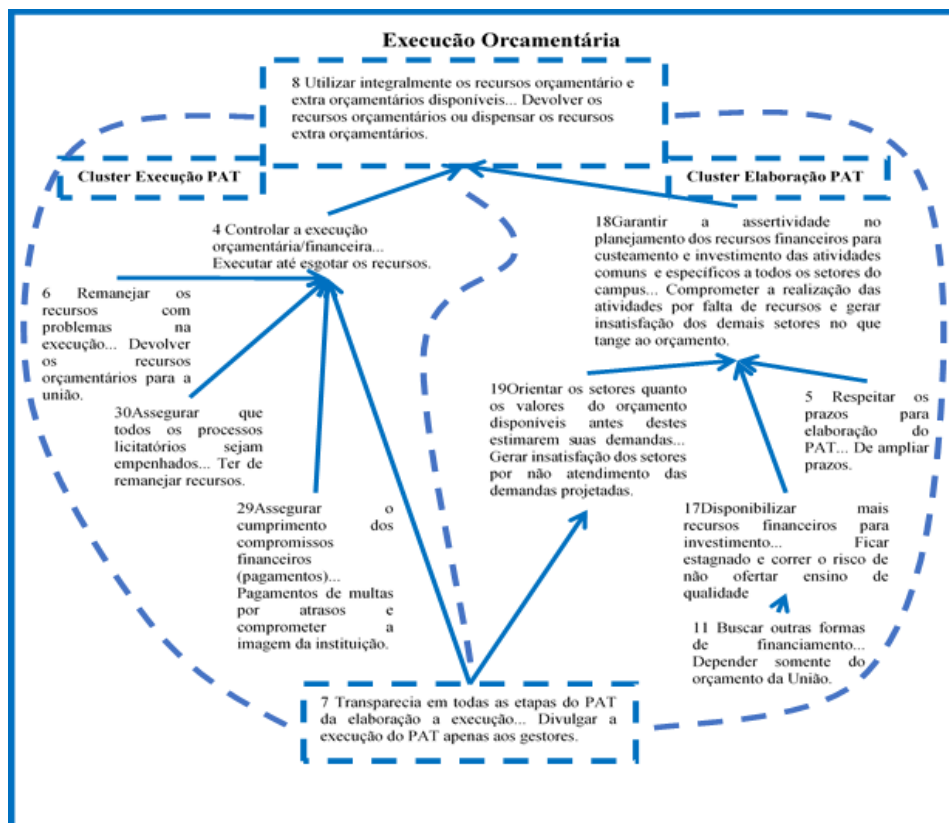
Figura 2 - Agrupamento dos Conceitos por Áreas de Preocupação



Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Para dar continuidade ao modelo baseado na lógica da metodologia MCDA-C foram construídos quatro mapas cognitivos dos objetivos estratégicos, ligando meios-fins do ponto de vista fundamental. Todavia, na Figura 3, apenas o mapa de “Execução Orçamentária” será apresentado para demonstrar o processo desenvolvido.

Figura 3 - Mapa de Relações Meios-Fins do PVF “Execução Orçamentária”.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

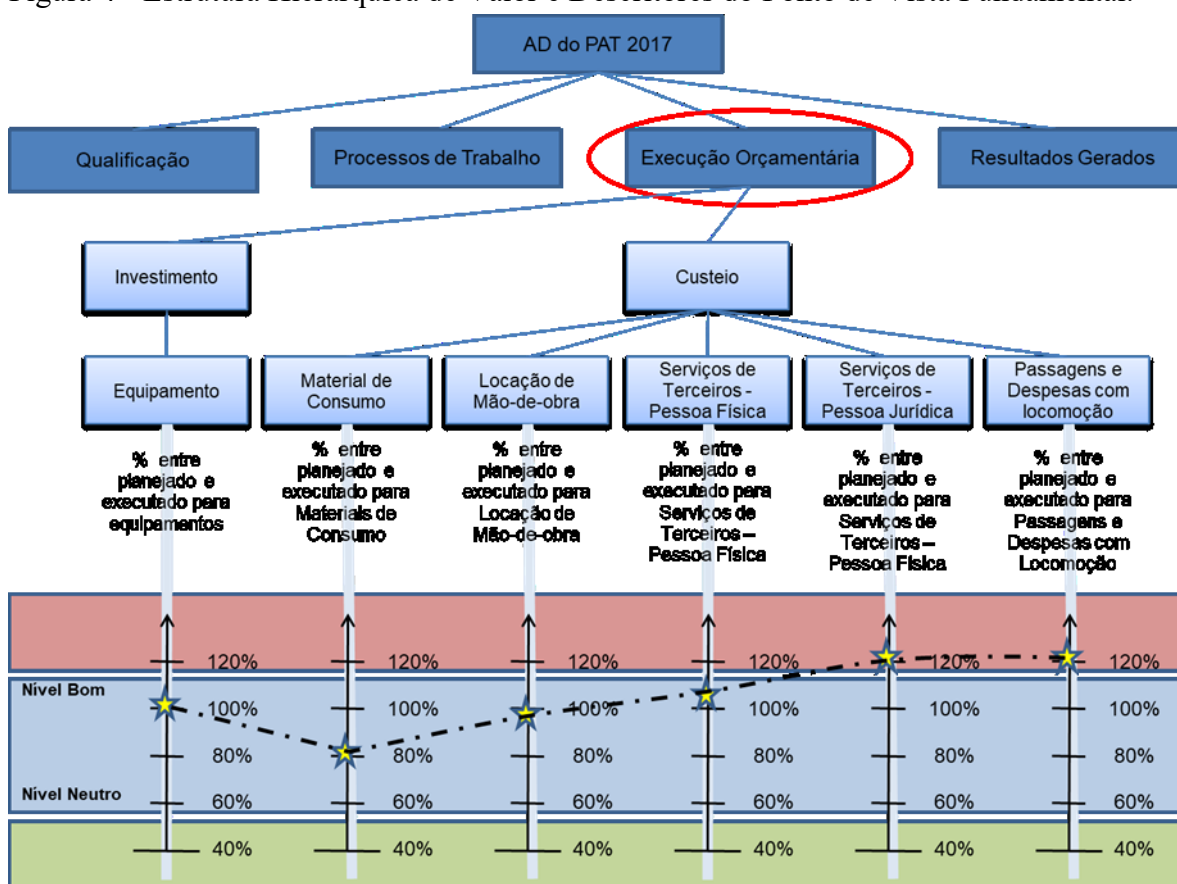
Para a construção do mapa cognitivo, em relação aos fins, questiona-se “Porque esse conceito é importante?”. E em relação aos meios questiona-se “Como pode-se obter tal conceito?”.

Verifica-se na Figura 3, que o mapa do PVF “Execução Orçamentária” apresenta dois clusters: o primeiro, relacionado a “elaboração do PAT” e o segundo, aborda a “execução do PAT”. Este processo tornou possível ao decisor, obter informações relevantes para cada conceito identificado, identificando-se os meios necessários para alcance dos fins desejados.

Para finalizar esta fase, procede-se a Construção dos Descritores que envolve a denominação de cada descritor, objetivo pretendido, a definição dos níveis de referência, bem como a identificação do perfil de desempenho (status quo). De acordo com Bortoluzzi et al (2013), a construção dos descritores e dos níveis de impacto é baseada nas informações dos mapas de relações meios-fins. Assim, os polos opostos ajudam a definir o nível de impacto mais baixo de um descritor, e os polos presentes a definir o que o decisor entende pelo nível de excelência. Os níveis determinam as faixas limítrofes — Neutro e Bom. Os níveis de impacto que têm um desempenho inferior ao Neutro representam, para os decisores, uma situação não-satisfatória, mas ainda aceitável; os níveis que se situam entre o Neutro e o Bom são aqueles com um desempenho dentro das expectativas dos decisores; e, os níveis acima do nível Bom são aqueles que apresentam um desempenho acima das expectativas dos decisores (IGARASHI et al, 2008).

A Figura 4, utilizada para ilustração, apresenta a EHV com os respectivos descritores associados ao PVF “Execução Orçamentária”.

Figura 4 - Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do Ponto de Vista Fundamental.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Na figura 4, foi demonstrado o objetivo estratégico “execução orçamentária” na estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do Ponto de Vista Fundamental. Os indicadores utilizados foram o investimento em equipamentos e o custeio em material de consumo, locação de mão-de-obra, outros serviços de terceiros - pessoa física e pessoa jurídica e passagens e despesas com deslocamento. Para compor o gráfico de níveis indicador de desempenho (ID), baseou-se nos percentuais de valores da planilha de acompanhamento PAT 2017 e da planilha acompanhamento de contratos do Campus Gaspar do ano de 2017.

Para a construção do planejamento e fixar os limites máximos orçamentários para o período, o Campus toma como base os recursos repassados do ano anterior. Aqui foi apresentada a relação de valores orçamentários entre percentuais planejados e percentuais executados no PAT de 2017. Nessa análise pode-se observar desempenho em níveis bons a excelentes e níveis que ultrapassaram os níveis de 100%. Isso ocorreu porque no momento do planejamento o orçamento do Campus já tinha o teto máximo pré-determinado. Como o IFSC possui 22 campi, é permitido o remanejamento de recursos não utilizados por algum campus da Rede –IFSC proporcionando, a outros campi mais eficientes, a utilização dos recursos não utilizados. Desta forma, foi possível executar alguns projetos que estavam abaixo da linha de corte no planejamento inicial.

## 5. COTEJAMENTO

Analisando os dados da Figura 4 – Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores do Ponto de Vista Fundamental, considerando o ponto de vista do decisor, observou os

descritores em níveis entre bom e excelente, atingindo percentuais entre 80% a 120% na comparação dos valores planejados e executados no Campus Gaspar para o período de 2017. Para a contratação em custeio de “Outros Serviços de Terceiros – Pessoa Jurídica” e “Passagens e Despesas com Locomoção” foram utilizados os recursos de outros campi do IFSC e foi possível ultrapassar níveis acima do nível Bom que excederam as expectativas dos decisores. Em relação a execução dos recursos empregados em materiais de consumo, apesar dos bons resultados apurados, o nível não atingiu o planejado para o período, alcançando 80% de efetividade na alocação dos recursos orçamentários.

Cabe salientar que as preocupações levantadas pelos decisores e os indicadores construídos nesta pesquisa não foram observados na literatura. Desta forma, os indicadores propostos na literatura não foram incorporados pelo modelo desenvolvido neste estudo de caso, consequência do foco construtivista da metodologia MCDA- C, que parte da premissa de que o modelo construído é personalizado ao contexto para o qual foi desenvolvido.

## 6. CONCLUSÃO

Avaliação de desempenho pode ser entendido como a construção de conhecimento no decisor, relativos ao contexto específico que se propõe avaliar. Para tanto, são consideradas atividades que identificam, organizam, mensuram, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento um processo (VALMORBIDA et al, 2011).

Nesse contexto, esta pesquisa apresentou como objetivo, construir um modelo de Avaliação de Desempenho (AD) capaz de mensurar os resultados alcançados, visando servir de suporte à tomada de decisão e aperfeiçoar a gestão do PAT do Campus Gaspar - IFSC.

Para tanto, a pesquisa utilizou-se, como instrumento de intervenção, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C). Essa metodologia permitiu a identificação dos aspectos considerados relevantes pelos decisores para a construção do modelo, a compreensão do impacto das decisões por ele tomadas e a identificação de ações de aperfeiçoamento do desempenho. Com base no ponto de vista dos decisores e também pela consulta de documentos internos e pela legislação foram identificados trinta e dois elementos primários de avaliação, os quais foram agrupados em quatro áreas de preocupação: (i) Qualificação Interna; (ii) Processo de Trabalho; (iii) Execução Orçamentária; e (iv) Resultados Gerados.

Após o agrupamento dos conceitos, mapas cognitivos foram construídos, que possibilitaram a inclusão/exclusão de conceitos por terem contribuído para expansão do conhecimento dos decisores.

Em seguida, clusters foram identificados nos mapas cognitivos, e deram origem à Árvore de Valor com os Pontos de Vista Elementares (PVE). Para cada PVE, descritores foram construídos com escalas ordinais, apontando os níveis de referência (nível Neutro e Bom). Com a identificação do status quo, foi possível identificar os níveis de impacto dos indicadores e mensurar os resultados obtidos na execução do Plano Anual de Trabalho no período. Foram confrontados os dados planejados com os dados executados. Os resultados mostraram, de acordo com a visão do decisor, bom nível de efetividade na maioria dos descritores e apresentou as dificuldades a serem superadas no próximo processo de execução do Plano Anual de Trabalho do Campus Gaspar. Realizou-se, também, o cotejamento dos indicadores construídos neste estudo de caso com os propostos pela literatura, e percebeu-se que os indicadores propostos não foram incorporados pelo modelo desenvolvido, pela consequência do foco construtivista da pesquisa, que permite que o modelo construído seja personalizado para apoiar a gestão no contexto para o qual foi desenvolvido.

Esta pesquisa limita-se à construção de um modelo singular para apoiar a gestão do Campus Gaspar - IFSC, no que se refere a mensuração dos resultados do PAT-2017. Dessa forma, para a aplicação em outros Campi, serão necessárias adaptações que incorporem e

representem visão do decisor. Sugerem-se, para futuras pesquisas, o acompanhamento do modelo ora proposto a fim de ratificar, retificar ou desenvolver novos indicadores de desempenho.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, R. C.; LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; JUNGLES, A. E.; ENSSLIN, S. R. **Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment Building Construction: A Case Study Using MCDA-C.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 139, p. 225-235, 2013.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma Introdução à ciência das finanças.** 16ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

BANA E COSTA, C. A. **Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão.** Pesquisa Operacional, v.13, n.1, p. 09-20, Jun. 1993.

BEZERRA FILHO, J. E. **Contabilidade pública: teoria, técnica de elaboração de balanços e 500 questões.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BORTOLUZZI, Sandro César et al. **Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 202-222, dez. 2011.

BORTOLUZZI, S. C., Da Silva. M. R., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. **Estruturação de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.** Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade REPeC, Brasília, v. 7, n. 1, art. 3, p. 35-57, jan./mar. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública,** Brasília, primeira edição: MP, 2012.

CARDOSO, Thuine Lopes; ENSSLIN, Sandra Rolim; DIAS, Juscelino. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA UNIVERSIDADE DO MINDELO (CABO VERDE): UM MODELO MULTICRITÉRIO CONSTRUTIVISTA.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 234-264, set. 2016.

CATAPAN, Anderson; BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June Alisson Westarb. **Planejamento e orçamento na administração pública.** 2. ed. Curitiba: Intersaberes: 2013.

DUTRA, Ademar; RIPOLL-FELIU, V. M. ; ENSSLIN, S. R. ; Ensslin, L. ; Gonçalves, L. R. P. **Opportunities for research on evaluation of seaport performance: A systemic analysis from international literature.** African Journal of Business Management, v. 9, p. 704-716, 2015.

DUTRA, A.; Ensslin, S.R. ; Ensslin, L. ; LIMA, M. V. A. **A incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação do desempenho organizacional: um estudo de caso.** Revista Contemporânea de Contabilidade (UFSC), v. 6, p. 109-136, 2009.

DELLA BRUNA JUNIOR, E. ; ENSSLIN, L. ; ENSSLIN, S. R. **AN MCDA-C APPLICATION TO EVALUATE SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 44, p. 5, 2014.

ENSSLIN, L ; BACK, F. T. E. E.; ENSSLIN, S. R.; LACERDA, R. T. O. **Improved decision aiding in human resource management: a case using constructivist multi-criteria decision aiding**. The International Journal of Productivity and Performance Management, v. 62, p. 735-757, 2013.

ENSSLIN, L., MONTIBELLER, G. N., NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M. VIANNA, W. B. **Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista**. Revista Pesquisa Operacional, v.30, n.1, p.125-152, 2010.

ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. ; DUARTE, C. S. ; BORTOLUZZI, S. C. ; RIPOLL, V. M. F. **A avaliação de desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro Estratégia da Saúde da Família (ESF)**. Revista gerencia y politica de salud, v. 13, p. 10-25,2014.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. ; ZAMCOPÉ, F. C. **Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil**. Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso), v. 19, p. 303, 2012.

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

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <[http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI\\_completo\\_v3.pdf](http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_completo_v3.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2018.

IFSC. **Plano Anual de Trabalho 2017**. Disponível em:< <http://www.ifsc.edu.br/pat>>. Acesso em: 29 set 2018.

IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. & PALADINI, E. P. **A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido**. RAUSP, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr/maio/jun 2008.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. **A Constructivist Approach to Manage Business Process as a Dynamic Capability**. Knowledge and Process Management (Print), v. 21, p. 54-66, 2014.

LANDRY, M. **A note of the concept of 'problem'**. Organization Studies, v.16, n.2, p.315-343,1995.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, J. S. D. B. ROSA, P. M. SILVA, A. T. **Um Modelo de Alocação de Recursos Orçamentários Baseado em Desempenho Acadêmico para Universidades Públicas.** ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p. 239 – 270, 2010.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ROSA, FABRICIA SILVA DA ; ENSSLIN, SANDRA ROLIM ; ENSSLIN, LEONARDO ; LUNKES, ROGÉRIO JOAO. **Environmental disclosure management: a constructivist case.** Management Decision, v. 50, p. 1117-1136, 2012.

ROY, Bernard. **Decision science or decision-aid science?** European Journal of Operacional Research, v.8, n.1, p.184-03,1993.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BORTOLUZZI, S. C. **Gestão Pública com foco em resultados:** Evidenciação de oportunidades de pesquisa. Revista CAP-Accounting and Management, v. 5, n. 5, 2011.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik. **Avaliação de desempenho como instrumento de apoio ao gerenciamento da diretoria de planejamento e administração de uma universidade pública federal : uma perspectiva multicritério.** Dissertação. Florianópolis, SC, 2012.