

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**

OTÁVIO HENRIQUE CINTRA MONTEIRO

**PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO DE ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

RECIFE

2019

OTÁVIO HENRIQUE CINTRA MONTEIRO

**PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO DE ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado

RECIFE

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

M775p Monteiro, Otávio Henrique Cintra
Percepção sobre o sistema de mensuração de desempenho de
escolas públicas no Estado de Pernambuco / Otávio Henrique Cintra
Monteiro. – Recife, 2019.
155 f.: il.

Orientador(a): Antônio André Cunha Callado.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife,
BR-PE, 2019.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Controladoria 2. Escolas públicas – Pernambuco
3. Desempenho 4. Sistemas de informação gerencial I. Callado,
Antônio André Cunha, orient. II. Título

CDD 330

OTÁVIO HENRIQUE CINTRA MONTEIRO

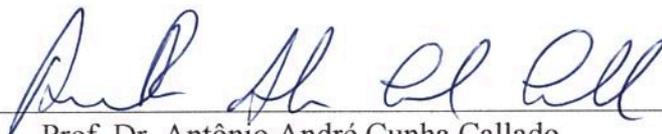
**PERCEPÇÃO SOBRE O SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE
DESEMPENHO DE ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Desempenho e Controle

Aprovada em: 06 de fevereiro de 2019

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Profª. Drª. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim
Universidade Federal Rural de Pernambuco



Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley
Universidade Federal de Pernambuco

A minha família, minha esposa Gabriella e meus amigos que me apoiaram na empreitada.

AGRADECIMENTOS

Durante o período de realização do estudo muitas pessoas passaram pela minha vida e de alguma forma contribuíram para agregar valor ao que foi elaborado aqui. Assim, aguardo esta parte do trabalho para agradecer a todas elas por todos os tipos de apoio que recebi, desde uma palavra amiga a reflexões sobre a pesquisa.

Inicialmente, gostaria de agradecer a minha família que teve paciência em dividir seu tempo de convívio comigo com as atividades do mestrado. Agradeço também a minha esposa Gabriella que teve a compreensão e a paz de espírito necessária para aturar meus momentos de impaciência por ter que compatibilizar todas as minhas atividades diárias com as tarefas e estudos exigidos pelas disciplinas do mestrado e pela dissertação.

Agradeço também a meus amigos de trabalho, em especial Andréa e Luci, que proporcionaram toda a condição e ambiente para que eu me sentisse confortável para concluir o mestrado.

Aos meus professores, especialmente André Callado, agradeço imensamente todo o conhecimento transmitido, as exigências e as colaborações para que eu me tornasse uma pessoa mais qualificada a um nível acima de minhas expectativas para o mestrado. Adicionalmente, agradeço também meus colegas de mestrado por compartilhar os pensamentos, as aflições e os desabafos, normais para quem sai de uma zona de conforto mental.

Por fim, agradeço a meus amigos Paulo Vaz e Rafael Vasconcelos pela disponibilidade de tempo e amizade para ajudar a pensar na dissertação. Juntamente com eles, toda a equipe do Núcleo da Educação da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco e aos membros da Secretaria Executiva de Planejamento e Coordenação de Educação de Pernambuco que me apoiaram na construção desta pesquisa.

“ O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete”.

Aristóteles

RESUMO

Este estudo objetivou estudar a percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação sobre sistema de mensuração de desempenho de escolas públicas de Pernambuco. Assim, houve a elaboração e envio de questionário eletrônico para técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão, gestores da sede da Secretaria de Educação e gestores de Gerencias Regionais. O período de levantamento ocorreu de 18 de outubro a 18 de novembro de 2018, tendo uma taxa de resposta de 55,56%. Os dados foram analisados por meio da utilização do *GoogleSheets*, *Excel* e *IBMSPSSStatistics 24*, para a realização de estatísticas descritivas e testes estatísticos não paramétricos entre as características dos respondentes e suas percepções. Logo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, quantitativa e *survey*. Os dados apresentaram uma maior parte de respondentes do sexo feminino, o maior percentual enquadrado na faixa etária de 31 a 40 anos de idade, não houve respondentes formados em contabilidade, havendo predominância pela formação em instituição pública, com tempo de graduação em menos de 5 anos e com pós-graduação. Tanto o tempo de experiência profissional quanto tempo de serviço no setor público houve uma divisão entre de 11 a 20 anos e mais de 20 anos. Todos os respondentes foram servidores efetivos, com maior percentual exercendo função ou cargo comissionado. A predominância de respostas foi feita pelos técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão. No que tange a percepção dos respondentes, o fator de liderança apresentou maior grau de importância para melhoria de desempenho na educação. A dimensão clareza e simplicidade e a função de melhorar e aprimorar a tomada de decisão apresentaram os maiores percentuais de importância para um sistema de mensuração de desempenho. Das razões de buscas de indicadores, tanto fazer parte dos ciclos de *feedback* entre gerentes e funcionários, como promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento foram as mais importantes. Para os passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente de mudanças atual é percebido como o mais importante. Já no que cabe aos fatores-chaves de implantação, verificou-se que a existência de uma liderança positiva para implementação do modelo de medição, enquadrado no tema de liderança e gestão foi tida como o fator-chave mais importante. Em relação aos testes estatísticos, conclui-se que houve significância na variação de dados de percepção dos respondentes em relação a variáveis de seu perfil pessoal, de formação, de experiência de profissional e de função profissional.

Palavras-chave: Sistema. Mensuração. Desempenho. Percepção.

ABSTRACT

This study aimed to study the perception of technicians and managers who participated in the Pactopela Educação program on the performance measurement system of public schools in Pernambuco. Thus, an electronic questionnaire was prepared and sent to technicians of the Secretaria de Planejamento e Gestão, managers of the Secretaria de Educação and managers of Gerencias Regionais. The survey period occurred from October 18 to November 18, 2018, with a response rate of 55.56%. Data were analyzed through the use of GoogleSheets, Excel and IBM SPSS Statistics 24, to perform descriptive statistics and non-parametric statistical tests between the characteristics of the respondents and their perceptions. Therefore, the research can be classified as descriptive, quantitative and survey. The data presented a balance between the number of male and female respondents, most of them between 31 and 40 years of age, there were no respondents trained in accounting, with predominance by training in a public institution, with graduation time in less than 5 years and with graduate studies. Both the time of professional experience and time of service in the public sector has been divided between 11 to 20 years and more than 20 years. All the respondents were effective servants, with majority exercising function or commissioned position. Most of the answers were made by the technicians of the Secretaria de Planejamento e Gestão. Regarding the perception of respondents, the leadership factor presented a higher degree of importance for improving performance in education. The clarity and simplicity dimension and the role of improving and improving decision making presented the highest percentage of importance for a performance measurement system. Of the reasons for searching for indicators, both being part of feedback cycles between managers and employees, and promoting improvement, rather than simply monitoring were the most important. For the steps in developing a performance measurement system, periodically reassessing the suitability of the system established in view of the current changing environment is perceived as the most important. Regarding the key factors of implementation, it was verified that the existence of a positive leadership to implement the measurement model, included in the topic of leadership and management was considered as the most important key factor. Regarding the statistical tests, it was concluded that there was a significant variation in the perception data of the respondents in relation to variables of their personal profile, training, professional experience and professional function.

Keywords: System. Measurement. Performance. Perception.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma estrutura para o design do sistema de medição de desempenho	41
Figura 2: O ciclo fechado de desenvolvimento e de sistema de feedback para o processo de gerenciamento de desempenho	42
Figura 3: O processo de gerenciamento de desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho	43
Figura 4: Fases no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho	45
Figura 5: Quadro de fatores que afetam a evolução do sistema de mensuração de desempenho	52
Figura 6: Níveis de monitoramento do PPE.....	59
Figura 7: Estrutura de funcionamento do PPE	60
Figura 8: Mapa de Pernambuco com a distribuição das GREs	60
Figura 9: Painel de monitoramento a nível estratégico	65
Figura 10: Painel de monitoramento de indicadores de resultados ao nível tático	65
Figura 11: Painel de monitoramento de indicadores de processos ao nível tático	66
Figura 12: Painel de monitoramento ao nível operacional.....	66
Figura 13: Ranking do IDEB para o ensino médio da Rede Estadual	67
Figura 14: Evolução do IDEB para o ensino médio da Rede Estadual de Pernambuco	67
Figura 15: Abandono escola entre escolas prioritárias e não prioritárias	69
Figura 16: Aprovação escola entre escolas prioritárias e não prioritárias.....	69
Figura 17: Tipologias de variáveis	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de dimensões de sistemas de mensuração de desempenho.....	38
Quadro 2: Mudanças na mensuração de desempenho	40
Quadro 3: Nove passos para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho	41
Quadro 4: Fatores chaves para implementação da medição de desempenho organizacional .	48
Quadro 5: Direcionadores e barreiras para implantação de um sistema de mensuração de desempenho	51
Quadro 6: Propósitos, questionamentos e características de medidas de desempenho para gestores públicos.....	54
Quadro 7: Mudanças na mensuração de desempenho	55
Quadro 8: Quantitativo de escolas por GREs e modalidade.....	61
Quadro 9: Indicadores do PPE	63
Quadro 10: Definição de indicadores do PPE.....	64
Quadro 11: Relação do público alvo.....	71
Quadro 12: Variáveis de análise dos grupos de característica dos respondentes.....	74
Quadro 13: Variáveis de análise do grupo de fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação	74
Quadro 14: Variáveis de análise do grupo de dimensões de um sistema de mensuração de desempenho	74
Quadro 15: Variáveis de análise do grupo de funções de um sistema de mensuração de desempenho	75
Quadro 16: Variáveis de análise do grupo de razões da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho	75
Quadro 17: Variáveis de análise do grupo de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho	75
Quadro 18: Variáveis de análise do grupo dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho.....	76
Quadro 19: Detalhamento da taxa de respostas	78
Quadro 20: Discriminação dos testes.....	81
Quadro 21: Grau de significância e teste de hipótese	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequência de sexo dos respondentes	82
Tabela 2: Distribuição de frequência de faixa etária dos respondentes.....	82
Tabela 3: Distribuição de frequência de área de formação profissional dos respondentes	83
Tabela 4: Distribuição de frequência de natureza da instituição que o respondentes se formaram	83
Tabela 5: Distribuição de frequência de conclusão de curso pós-graduação dos respondentes	83
Tabela 6: Distribuição de frequência de tempo de graduação dos respondentes	84
Tabela 7: Distribuição de frequência de tempo de experiência profissional dos respondentes	84
Tabela 8: Distribuição de frequência de tempo de serviço no setor público dos respondentes	85
Tabela 9: Distribuição de frequência em ser funcionário efetivo dos respondentes	85
Tabela 10: Distribuição de frequência em possuir função ou cargo comissionado dos respondentes	85
Tabela 11: Distribuição de frequência do papel no Pacto pela Educação dos respondentes ..	86
Tabela 12: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação (%).....	87
Tabela 13: Percepção dos respondentes sobre a importância das dimensões de um sistema de mensuração de desempenho (%)	87
Tabela 14: Percepção dos respondentes sobre a importância das funções de um sistema de mensuração de desempenho (%)	89
Tabela 15: Percepção dos respondentes sobre a importância da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho (%).....	90
Tabela 16: Percepção dos respondentes sobre a importância de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho (%).....	91
Tabela 17: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia (%) .	92
Tabela 18: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação (%).....	93

Tabela 19: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas (%) ...	93
Tabela 20: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão (%)	94
Tabela 21: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação (%)	95
Tabela 22: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos (%)	96
Tabela 23: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional (%).....	97
Tabela 24: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil pessoal (p)	98
Tabela 25: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p).....	99
Tabela 26: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)	99
Tabela 27: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)	100
Tabela 28: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)	101
Tabela 29: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil pessoal (p)	102
Tabela 30: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil pessoal (p).....	103
Tabela 31: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil pessoal (p).....	103

Tabela 32: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil pessoal (p).....	104
Tabela 33: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil pessoal (p).....	105
Tabela 34: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil pessoal (p).....	105
Tabela 35: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil pessoal (p)	106
Tabela 36: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de formação profissional (p) ...	107
Tabela 37: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p).....	108
Tabela 38: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p)	109
Tabela 39: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p).....	109
Tabela 40: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p).....	110
Tabela 41: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à estratégia e seu perfil de formação profissional (p)	111
Tabela 42: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de formação profissional (p).....	112
Tabela 43: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil de formação profissional (p).....	112

Tabela 44: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de formação profissional (p).....	113
Tabela 45: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de formação profissional (p).....	114
Tabela 46: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de formação profissional (p).....	114
Tabela 47: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de formação profissional (p)	116
Tabela 48: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de experiência profissional (p)	116
Tabela 49: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p)	117
Tabela 50: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p).....	118
Tabela 51: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p).....	118
Tabela 52: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p).....	119
Tabela 53: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de experiência profissional (p).....	120
Tabela 54: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de experiência profissional (p)	121
Tabela 55: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de experiência profissional (p)	122

Tabela 56: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de experiência profissional (p).....	123
Tabela 57: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de experiência profissional (p).....	124
Tabela 58: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de experiência profissional (p).....	125
Tabela 59: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de experiência profissional (p)	126
Tabela 60: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de função profissional (p).....	126
Tabela 61: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p).....	127
Tabela 62: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p)	128
Tabela 63: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil função profissional (p)	129
Tabela 64: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p).....	129
Tabela 65: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de função profissional (p)	131
Tabela 66: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de função profissional (p)	132
Tabela 67: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de função profissional (p).....	132

Tabela 68: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de função profissional (p)	133
Tabela 69: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de função profissional (p)	134
Tabela 70: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de função profissional (p)	135
Tabela 71: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de função profissional (p).....	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
DD	Diferenças em Diferenças
EREM	Escola de Referência em Ensino Médio
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
GRE	Gerência Regional de Educação
IDEPE	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PPE	Pacto pela Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
SIEPE	Sistema de Informações da Educação de Pernambuco
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. JUSTIFICATIVA	20
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.3. OBJETIVO DE PESQUISA	30
1.3.1. Objetivo Geral	30
1.3.2. Objetivos Específicos	30
2. REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1. DESEMPENHO	30
2.2. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	34
2.3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	41
2.4. IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	48
2.5. MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	53
3. PACTO PELA EDUCAÇÃO	57
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	70
4.1. TIPO DA PESQUISA	70
4.2. DELIMITAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA	71
4.3. VARIÁVEIS	72
4.4. INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	77
4.5. MÉTODO DE ANÁLISE	79
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
5.1. CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	81
5.2. PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES	86
5.3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL PESSOAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES	98
5.4. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES	107
5.5. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES	116
5.6. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE FUNÇÃO PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES	126
6. CONCLUSÕES	136
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	150

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA

Segundo Folan e Browne (2005), o desempenho organizacional sempre exerceu considerável influência nas ações das organizações. Conseqüentemente, as formas e os meios de medir o desempenho são percebidos como um crescente e um importante campo de pesquisa para as organizações como para a academia. Neely (2005) afirma que os desafios colocados pela medição de desempenho perduram. Assim, ainda se estuda a busca de um sistema de medição que seja equilibrado e seus processos de implantação bem-sucedidos. Lima e Ponte (2005) destacam que nos dias atuais, a busca pelo conhecimento sobre medição de desempenho vem sendo objeto de estudo no meio organizacional.

De acordo com Cunha e Corrêa (2013), o estudo sobre mensuração de desempenho teve um avanço significativo. Entretanto, poucas conclusões e definições foram feitas até os anos 90 e os estudos recentes demonstram que o tema ainda é emergente com espaço para novas pesquisas.

Alguns estudos encontraram resultados favoráveis, outros não identificaram com clareza o impacto do desempenho. Isso poderia indicar que uma “correta” gestão de desempenho nem sempre é facilmente desenvolvida e identificada. Logo, torna-se necessária a realização de mais trabalhos sobre o tema. Além disso, a medição do desempenho tem sido um tópico popular para os acadêmicos. Destaca-se que é importante que qualquer organização avalie suas atividades para determinar suas forças e suas fraquezas em operações (SALEM et al., 2012).

Pesquisas não acompanharam o ritmo destas novas demandas em um ambiente no qual já não basta simplesmente deixar as métricas evoluírem ao longo do tempo. Necessário aprender a projetá-las proativamente e gerenciá-las. A medição de desempenho continua a apresentar desafios aos gestores operacionais e aos pesquisadores de gerenciamento operacional. As métricas operacionais são mal compreendidas e orientações para seu uso são frequentemente mal articuladas (MELNYK et al., 2004)

Mudanças no ambiente organizacional ocorrem todo o tempo. Isso exige o aperfeiçoamento dos sistemas de mensuração de desempenho para as novas demandas da realidade. Logo, o tema se torna sempre atual. Coelho et al. (2008) destacam que as mudanças rápidas geradas em um ambiente globalizado exigem que organizações busquem se adaptar as novas realidades com maior rapidez. Logo, a utilização de novos instrumentos de gestão se torna essencial nesse processo. Assim, os sistemas de mensuração de desempenho surgem para dar o apoio necessário.

Em trabalho sobre sistema de mensuração de desempenho, Leite et al. (2011) mostram a evolução desse mecanismo de gestão. Evidenciam que o tema se renova a cada tempo. A evolução dos sistemas é reativa às mudanças que ocorrem tanto nos ambientes internos, como externos das organizações. Para Melnyk et al. (2004), as métricas fornecem vínculos essenciais entre estratégia, execução e criação de valor final. Mudanças na dinâmica contextual colocam fortes demandas de mudanças em sistemas de mensuração convencionais, criando pressão em todas as organizações.

Já Sorooshian (2014) expõe que equilibrar os problemas associados às operações utilizando estratégia de longo prazo tem sido regularmente difícil por parte das organizações. Sem uma orientação estratégica adequada, pode não haver sucesso nos processos. No entanto, a melhor estratégia do mundo não será alcançada sem uma técnica operacional adequada para realizá-la. A técnica se torna válida por além de propiciar um diferencial às organizações, a melhoria do desempenho organizacional se torna foco diário e indispensável a todos os profissionais líderes que devem apresentar resultados. Logo, a adoção de sistemas de medição atualmente é essencial (DUTRA et al., 2009).

Sem um mecanismo de verificação de como anda o desempenho da organização por meio de uma visão sistêmica, os tomadores de decisão arcam com uma maior aflição em decidir na incerteza e correm mais riscos. Assim, os sistemas de mensuração de desempenho se tornam importantes ao possibilitarem a obtenção de informações mais precisas sobre a realidade da organização, reduzindo a incerteza e trazendo uma maior racionalidade ao processo decisório.

No estudo de sistema de mensuração de desempenho, Chavan (2009) estabelece a importância de um sistema de mensuração de desempenho em um cenário de mudanças, em que há um ambiente organizacional complexo. O sistema pode ajudar os gestores a tomar decisões eficazes, melhorar as relações interpessoais e cumprir as obrigações sociais com a estratégia certa.

No entendimento de Taticchi et al. (2010), as organizações entenderam que para operarem em mudanças contínuas de ambientes, é necessário monitorar e compreender o desempenho da organização. Medição tem sido reconhecida como um elemento crucial para melhorar o desempenho organizacional. Um sistema de medição de desempenho é dinâmico suficiente para dar suporte à tomada de decisão em um aumento do ambiente de mudanças.

Os objetivos são os focos que as organizações devem perseguir para gerar uma satisfação aos seus participantes. Para tanto, eventos diversos podem influenciar o trajeto que a organização trilha, ao ponto de ocasionar desvios aos objetivos. Assim, os sistemas de

mensuração de desempenho ajudam a ajustar a operação da organização para que sua execução siga um trajeto ao rumo certo. Destaca-se que os objetivos vão além das questões financeiras. Para Kennerley e Neely (2002), embora já haja o reconhecimento de que a medição do desempenho assume um papel importante na determinação de regras estabelecidas na gestão da eficiência e da eficácia, ela permanece sendo uma questão crítica de muito debate.

Já Pietro et al. (2006) identificam a relevância no estudo entre o alinhamento da estratégia e seu desempenho operacional. Várias sugestões podem ser encontradas na bibliografia acadêmica e na prática, enfatizando a importância de se estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização.

Conforme Punniyamorthy e Murali (2008), a alta gerência deve valorar a identificação das medidas adequadas para concretizar os objetivos das atividades mais importantes da organização. No processo de mensuração, deve comparar o resultado real do almejado para que ações sejam tomadas para corrigir os desvios.

Para tanto, o sistema de mensuração de desempenho se posiciona como um instrumento de fornecimento de informações para ajudar na correção dos desvios e melhorar o desempenho da organização (BREWER; SPEH, 2000).

Em seu estudo de caso, realizado em operações europeias da Nike, Lohman et al. (2004) estabeleceram que a capacidade de medir o desempenho de operações pode ser vista como um pré-requisito importante para a melhoria. Assim, as organizações têm aumentado o uso de sistemas de mensuração de desempenho nos últimos anos.

No entendimento de Bhagwat e Sharma (2007), muitas vezes não há a visão para o desenvolvimento de medidas de desempenho efetivas e métricas necessárias para alcançar os resultados almejados. Isso, devido à falta de uma abordagem equilibrada e à falta de clara distinção entre as medidas nos níveis estratégico, tático e operacional.

Norreklit (2000) reforça que as medidas exclusivamente financeiras não são as mais adequadas para medir o desempenho de uma organização no longo prazo. Tais questões implicam que as informações da contabilidade são insuficientes para a tomada de decisão e avaliação.

Lawrie e Cobbold (2002) salientam que os sistemas de mensuração de desempenho deve ser um dispositivo integrador para incentivar e facilitar a utilização de informação por parte dos gestores organizacionais. Quando equipados com a melhor informação, os gerentes seriam capazes de proporcionar um melhor desempenho.

Muito mais que medir as áreas essenciais, um sistema balanceado de indicadores também serve como instrumento de *accountability*. Se as pessoas envolvidas com a organização não estiverem dispostas a aceitar a responsabilidade pela realização das ações medidas, dificilmente o sistema de mensuração terá êxito (CHAVAN, 2009).

Além da necessidade contínua de estudar os sistemas de mensuração de desempenho para avaliar a performance de uma organização em um ambiente complexo e dinâmico para o atingimento de objetivos por meio de processos decisórios, o resultado organizacional perpassa pelo trabalho realizado pelos funcionários e gestores. Assim, os interesses individuais devem ser alinhados aos interesses organizacionais. Para tanto, um sistema de medição de desempenho assume um papel importante para controlar e motivar as ações de indivíduos e grupos em uma organização.

Kaplan e Norton (1992) afirmam que o que você mede é o que você obtém. Assim, os grandes executivos compreendem que o processo de mensuração de desempenho da organização afeta fortemente o comportamento de gerentes e funcionários. Para Hartog (2004), o processo de medição e subsequentemente de gestão ativa do desempenho dos trabalhadores é atualmente vista como crítica para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

Klann e Beuren (2014) relatam que pode haver uma relação entre mecanismos motivacionais e sistemas de mensuração de desempenho. Um sistema mais abrangente pode proporcionar informações mais úteis e um melhor *feedback* para os gestores. Logo, nenhuma medida individual pode prover um claro atingimento de objetivo ou concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio. Os gestores desejam uma apresentação de um sistema balanceado que mensure diversos aspectos.

Em uma análise mais ampla que vai além dos gestores e funcionários, de acordo com Stritaske e Spickova (2012), atualmente em um ambiente dinâmico, o sucesso depende da satisfação das necessidades de todas as partes interessadas na organização. Desta forma, é preciso avaliar o desempenho organizacional por meio de perspectivas internas e externas. Tanto na literatura como na prática, é possível encontrar diversos sistemas de mensuração de desempenho, sendo que há pouco consenso quanto aos principais componentes e características. Além disso, ainda se torna um desafio estabelecer o que se deseja do que é possível medir.

No que cabe ao setor público, o estudo sobre sistemas de mensuração de desempenho se torna cada vez mais relevante. No entendimento de Mwitwa (2000), países em desenvolvimento seguem um processo de transição de uma administração burocrática para uma baseada em resultados, trazidos pela Nova Administração Pública.

Costa e Castanhar (2003) destacam que não importa se a sociedade se encontra em momento de crise econômica e social, a medição de desempenho sempre se torna relevante, haja vista que o Estado é obrigado a realizar avaliações regulares de seus programas e atividades. Isso, na medida em que não existe mercado de serviços propriamente públicos que permita mensurar qualidade e eficácia de sua prestação, sobretudo pelo comportamento da demanda.

Para Arnaboldi e Azzone (2010), a medição do desempenho tem sido uma questão de interesse para os governos por algum tempo. De forma que os sistemas de medição de desempenho se tornaram firmemente estabelecidos como uma ferramenta central para a transformação de antigas administrações burocráticas em organizações que visem eficiência e eficácia. Assim, o tema se torna relevante ao passo que há uma ênfase na gestão dos resultados e na capacidade de medir as organizações públicas com base de um modelo *input-output*.

Araújo e Pereira (2011) relevam a necessidade de mensurar e avaliar o desempenho dos órgãos públicos que executam ações de interesse da sociedade. Comumente a população questiona e requer informações e os gestores fornecem as informações requeridas.

Assim, a mensuração de desempenho no setor público necessita de estudos mais aprofundados, uma vez que são escassos quando comparados ao setor privado (ROSA et al., 2014).

Diante da importância de se pesquisar sistemas de mensuração de desempenho e da necessidade de mais estudos com abordagem no setor público, propõe-se como relevante a realização de pesquisa de percepção de técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação de Pernambuco. Este programa foi desenvolvido por técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco e implantado na Secretaria de Educação, com participação de gestores da sede da Secretaria e gestores de Gerências Regionais. Seu modelo, conforme o Manual do Pacto pela Educação (Pernambuco, 2016), envolve os níveis estratégico, tático e operacional, com diversos indicadores de processos, resultados e finalísticos e monitoramentos periódicos com painéis de demonstração de resultados.

O programa, com base no seu sistema de mensuração de desempenho, contribuiu para posicionar o ensino médio de Pernambuco da 21ª posição no ano de 2007 para 1º lugar em 2015, comparado a outros Estados do Brasil.

Logo, o sistema do Pacto pela Educação indica ser um caso de sucesso para a melhoria dos resultados na gestão pública. Assim, entender a opinião das pessoas que nele atuam ajuda a ampliar o conhecimento sobre o tema.

1.2.PROBLEMA DE PESQUISA

Ao passo que se busca medir os resultados organizacionais a fim de que os gestores tomem as melhores decisões sobre os objetivos traçados, faz-se necessário conceber um sistema de mensuração de desempenho. Logo, como as organizações são organismos distintos um dos outros e os interesses relacionados a elas não são iguais, cada sistema tem suas peculiaridades de implementação e usabilidade. Logo, a mensuração de desempenho exige flexibilidade e estudo constante, principalmente em um contexto de inter-relações organizacionais com mudanças ambientais ininterruptas e cada vez mais rápidas.

Para Folan e Browne (2005), os pesquisadores estão começando a perceber a impossibilidade do desenvolvimento de um modelo intraorganizacional para um sistema de mensuração de desempenho abrangente. A atenção está sendo voltada para um sistema interorganizacional. Desta forma, esse direcionamento trará impactos nos estudos sobre o tema.

Angerhofer e Angelides (2006) expõem que as cadeias colaborativas são complexas e em constante evolução. Logo, a organização depende do reforço da relação entre seus parceiros. Entender o relacionamento entre os *stakeholders* é um fator chave para a melhoria da performance organizacional.

Bhagwat e Sharma (2007) afirmam que os métodos de medição de desempenho existentes não são totalmente eficazes. Há uma maior necessidade de estudar as medidas e métricas no contexto das seguintes razões: falta de uma abordagem balanceada, falta de compreensão sobre a decisão sobre o número de métricas a serem utilizadas e falta de distinção clara entre métricas em níveis estratégico, tático e operacional.

Callado e Oliveira (2016) ressaltam que apesar de diversos aprimoramentos acerca do método de medição de desempenho, o processo de seleção de métricas relevantes ainda tem sido fonte de potencial problema.

De acordo com Lohman et al. (2004) o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho deve, em grande medida, ser entendido como um esforço de coordenação para compreender as métricas atuais em detalhes. A necessidade de coordenação cria um papel central para um conjunto de métricas de desempenho compartilhadas e claramente definidas. Sugere-se que a noção de "revisão periódica", como discutido na literatura, poderia ser refinada. A revisão das métricas em si é um esforço difícil.

Tendo em vista que uma organização funciona na dependência de recursos, sua melhor performance, conseqüentemente, depende da forma que esses recursos são alocados para seu funcionamento. Em uma perspectiva de um sistema de mensuração de desempenho que se vale

de indicadores balanceados, é possível medir a importância relativa que a organização remete a suas atividades. Em outras palavras, é possível identificar a forma que a organização aloca seus recursos a fim de melhorar seus diversos indicadores, conseqüentemente, seu funcionamento geral.

Para Punniyamorthy e Murali (2008), existem muitos métodos objetivos para descobrir as causas de baixa performance na mensuração de medidas financeiras. Não há muitos métodos objetivos disponíveis para descobrir quais são as áreas de medidas não financeiras que afetam o desempenho da organização e em que medida.

Melnyk et al. (2004) afirmam que métricas e medições de desempenho são inerentemente um tópico complexo. Existe a necessidade de investigação para buscar uma melhor estrutura e para realizar análises apropriadamente mais simples sobre o assunto. Assim, surge o desafio de compreender os impactos das métricas em sistemas operacionais para usar esse conhecimento para projetar sistemas de mensuração e diretrizes que fornecem clareza de propósito, *feedback* em tempo real, dados preditivos e insights sobre oportunidades de melhoria.

De acordo com Bourne et al. (2000), a literatura ainda é carente em estudos que abordem a implementação e a atualização dos sistemas de mensuração de desempenho. Houve uma maior abordagem nas questões conceituais e processos de concepção das medidas de desempenho.

No mesmo entendimento, Pietro et al. (2006) estabelecem uma agenda futura de pesquisa no que refere aos fatores críticos de uma implementação de um sistema de mensuração de desempenho: a qualidade da estratégia, a estrutura de comunicação e de mudança de cultura, o processo de premiação e distribuição dos ganhos, adequação dos indicadores que monitoram os ativos intangíveis.

Além disso, os novos sistemas de mensuração de desempenho precisam ser flexíveis no reconhecimento e na resposta às mudanças nas demandas colocadas no sistema operacional devido às mudanças das entregas, aos requisitos heterogêneos de seus demandantes, bem como mudanças nos insumos operacionais, recursos e desempenho ao longo do tempo.

Taticchi et al. (2010) destacam a dificuldade em traduzir eficazmente as informações provindas das mensurações de processos a tarefas efetivas. Esta questão é conhecida como a lacuna "conhecer-fazer" e pode ser relacionada também como a dificuldade de passar da simples medição de desempenho para uma medição de desempenho de cunho gerencial. O autor destaca a escassez de estudos sobre o tema em pequenas organizações e emergência em se realizar pesquisas relacionando os sistemas de mensuração de desempenho com sustentabilidade, também relacionando com gerenciamento de risco.

Veen-Diriks e Wijn (2002) salientam que há uma dificuldade em controlar um sistema de mensuração de desempenho porque ele é determinado pelo planejamento estratégico da organização e não diretamente pelo seu público alvo. Desta forma, mudanças no público alvo alteram a estratégia da organização e conseqüentemente exige que o sistema de mensuração seja ajustado. Assim, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre os fatores críticos de sucesso da organização para ser integrado ao sistema de gestão de desempenho, a fim de facilitar a identificação das mudanças contextuais.

No entendimento de Norreklit (2000), a previsão de desempenho futuro é altamente complexa, envolvendo inúmeros aspectos. Um sistema de medição que não integrar todas as variáveis relevantes não se espera que mostre resultados válidos. Assim, o uso de dados contábeis e cálculo financeiro não são suficientes para medir desempenho quando atos e atividades de uma organização devem ser avaliados.

De acordo com Lima e Ponte (2005), muitas inquietações envolvendo a medição de desempenho advêm de problemas culturais e estigmas de práticas incorretas. Temos de estar preparados para um aprendizado difícil, mudança de cultura substancial e muito trabalho duro, especialmente para aqueles que defendem a mudança CHAVAN (2009).

Neely (2005) levantou diversos problemas, ainda atuais, relacionados ao estudo de sistemas de mensuração de desempenho: projetar e implantar o gerenciamento de desempenho organizacional em vez de sistemas de medição, medir o desempenho em cadeias de suprimentos e redes em vez de dentro das organizações, medir ativos intangíveis e tangíveis para divulgação externa como gestão interna, desenvolver sistemas de medição dinâmicos em vez de estáticos e melhorar a flexibilidade dos sistemas de medição para que possam lidar com mudanças organizacionais.

Sorooshian et al. (2016) discutiram alguns sistemas de medição de desempenho. O sistema deve ser projetado para avaliar e medir o nível de desempenho exibido por uma organização. No entanto, a sua adequação deve ser vista em detalhes para garantir que cada etapa de medição possa ser identificada e analisada em seu ambiente global. Assim, neste contexto, o sistema deve ser discutido mais detalhadamente sobre os aspectos de critérios, técnicas, ferramentas, métodos e modelos utilizados para medir o desempenho do sucesso em cada organização.

Para Striteska e Spickova (2012), cada sistema conceitual de mensuração de desempenho tem alguns benefícios e várias fraquezas. Em geral, os sistemas têm uma base teórica clara e extensa, mas não fornecem orientação sobre como uma organização deve projetar seu próprio

sistema específico, bem como raramente ajuda com a realização prática de medidas específicas a nível operacional.

No entendimento de Cunha e Corrêa (2013), o problema de haver modelos de sistemas de mensuração de desempenho que sejam genéricos. Os sistemas devem conter as especificidades do seu ambiente interno e externo.

Para Mwita (2000), no contexto do setor público, a fim de melhorar a qualidade dos serviços das instituições públicas, a administração deve migrar de um modelo burocrático para um baseado em resultados, por meio de um sistema abrangente que possibilite a gestão do desempenho.

Ao estudar a mensuração de desempenho no setor público, Arnaboldi e Azzone (2010) verificam que a Nova Administração Pública, que busca a melhoria da qualidade da prestação de serviços, foi foco de grande número de pesquisas. Por outro lado, haveria ainda a existência de lacunas na compreensão do processo de como um sistema de mensuração de desempenho são traduzidos em um uso operacional.

No entendimento de Pacheco (2009), diversos e diferentes governos enfrentam dificuldades na introdução da mensuração de desempenho em um ambiente em que se procura aperfeiçoar metas e indicadores. Mesmo assim, a contratualização de resultados se expande pelos governos brasileiros e por outros países.

Costa e Castanhar (2003) salientam que as iniciativas de reforma do Estado acarretam no desafio de fazer a máquina pública funcionar melhor com um menor custo. Logo, se faz necessário estudar meios de avaliar diferentes opções de mensuração de desempenho com foco sobre a eficiência, eficácia e efetividade como medidas de sucesso da ação governamental.

Já Gomes et al. (2017) destacam a falta de estudos que abordem o desempenho dos governos locais no que se refere ao uso de informações de desempenho nas avaliações de desempenho dos gestores de topo. Assim, entender quais as circunstâncias em que os políticos provavelmente usam informações de desempenho para avaliar os resultados da gestão se torna relevante.

Assim, a partir do ano de 2007 o Governo de Pernambuco se atentou para a importância em se obter dados e informações para que sejam desenhadas e implantadas melhores políticas públicas. Logo, lançado no ano de 2008, do Programa “Todos por Pernambuco”, se baseou em rodadas de seminários pelo Estado de Pernambuco para identificar as demandas da população e organizá-las de forma sistemática para que a gestão pública tivesse condição de operar de

maneira eficaz. As rodadas alertaram a necessidade de melhoria na atuação no campo da Educação.

Já a partir do ano de 2011, foi iniciado o Programa Pacto pela Educação (PPE), que visa elevar o desempenho educacional das escolas públicas em Pernambuco. Em sua realização, foi vista a necessidade de se criar o Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE) que instrumentaliza a obtenção de dados educacionais das escolas públicas para que fosse possível realizar a medição de desempenho da educação de forma mais fidedigna. Somente no ano de 2013 é que o PPE foi formalmente lançado.

No ano de 2014 as escolas passaram a ser categorizadas como não prioritárias e prioritárias. As escolas prioritárias seriam aquelas determinadas pela Secretaria de Educação como as que seriam monitoradas pelo PPE. A seleção se faz por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE). A cada ano as escolas que atingem um IDEPE abaixo do determinado pela Secretaria de Educação passam a ser prioritárias no ano seguinte. Já os que atingirem índice superior ao determinado passariam a ser não prioritárias.

As escolas prioritárias passam a serem monitoradas por um sistema de mensuração de desempenho, que por meio de indicadores de processo, resultados e finalísticos apoiam rodadas de reuniões periódicas para desenvolvimento e verificações de ações a fim de melhorar o desempenho das escolas. Esse processo de monitoramento envolve os níveis estratégicos, táticos e operacionais do governo, tendo como atores técnicos e gestores do sistema. Tais como: gestores públicos da Secretaria de Educação, das Regionais de Educação e da Secretaria de Planejamento e Gestão. Para as escolas prioritárias, basta executar as ações estabelecidas nas rodadas de monitoramento.

Logo, diante dos problemas elencados na literatura, com especificidade no setor público, faz-se necessário realizar estudos que possam estender o conhecimento sobre a mensuração de desempenho na gestão pública. Assim, diante do que foi apresentado sobre o Pacto pela Educação, este estudo busca responder o seguinte problema: Qual a percepção sobre sistema de mensuração de desempenho de escolas públicas de Pernambuco por parte dos técnicos e gestores que participam do programa Pacto pela Educação?

1.3.OBJETIVO DE PESQUISA

1.3.1. Objetivo Geral

O presente trabalho busca estudar a percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação sobre sistema de mensuração de desempenho de escolas públicas de Pernambuco.

1.3.2. Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a significância da variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil pessoal
- Analisar a significância da variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao perfil de formação profissional;
- Analisar a significância da variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil de experiência profissional;
- Analisar a significância da variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil de função profissional;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.DESEMPENHO

Não é possível saber se o desempenho é satisfatório sem um mecanismo de mensurá-lo. Tendo em vista que ele é estreitamente relacionado com ações de eficiência e eficácia, saber se elas são positivas remete à quantificação sobre seus efeitos para a organização. Assim, “a medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificação de eficiência e eficácia da ação” (NEELY et al., 1995, p. 80). Logo, o processo de medição tem relevância.

Quando você pode medir o que está falando e expressá-lo em números, você sabe algo sobre isso...[caso contrário] seu conhecimento é de um tipo fraco e insatisfatório; isso pode ser o começo do conhecimento, mas você quase não pensou avançar para o estágio de Ciência. Lord Kelvin (1824-1907 apud NEELY et al., 1995, p. 80)

Para Neely et al., (1995) a eficácia se refere à medida de atendimento de requisitos que são atendidos. Já a eficiência é uma medida de quão econômico os recursos são utilizados no

atendimento aos requisitos. Desta forma, a fim de que isso ocorra em melhor medida de desempenho, é necessário traçar estratégias organizacionais que tenham preocupação com aspectos de qualidade, tempo, custos e flexibilidade.

De acordo com Brito e Vasconcelos (2004), o desempenho das organizações é heterogêneo. A identificação da variabilidade das performances por meio de fatores organizacionais e em relação à casualidade se torna dificultosa por conta da falta de controle sobre todas as variáveis e dados observados.

Lohman et al. (2004) elencam de forma resumida os três aspectos relevantes do desempenho. O primeiro aspecto relacionado é o de recursos, que se associam a gastos e a ativos. O segundo aspecto são as saídas, que se vincula aos resultados. E o último aspecto é o de flexibilidade, que é atrelado à capacidade de respostas a mudanças e novas demandas.

O desempenho de uma organização depende de todas as suas atividades no entendimento de Bond et al. (2001). Para os autores, estas atividades partem da formulação das estratégias, percorrendo pelas ações e obtenção de resultados. Havendo uma boa gestão do desempenho, a organização pode mudar comportamentos e melhorar as próprias atividades. Resumindo, o principal objetivo da gestão do desempenho é nortear a organização a percorrer o melhor caminho para atingimento das metas estabelecidas estrategicamente.

Segundo Callado e Oliveira (2016), o desempenho de uma organização deve ser compreendido e avaliado conforme seu papel dentro de uma cadeia de valor agregado. Em uma sequência de operações em que outras organizações fazem parte da agregação de valor, seu desempenho deve levar em consideração suas habilidades específicas e excelência operacional.

Não há como medir eficiência organizacional sem que haja uma vinculação com fatores de desempenho. Sem esta associação, a análise das variáveis de eficiência recairia fora dos objetivos estratégicos e aspectos relevantes de operação da organização (CUNHA; CORRÊA, 2013).

DeNisi (2000 apud Hartog et al., 2004) observa que o desempenho existe em vários níveis como o individual, grupal e organizacional. Os níveis se entrelaçam em um processo construtivo de influência entre eles.

Dias e Borges (2015) detalham que a mensuração do desempenho, no nível individual, tem como objetivo o resultado das ações do indivíduo e o seu comportamento no ambiente organizacional. No nível grupal, a mensuração busca se concentrar nos projetos e nos processos de trabalho realizados em equipe. Por fim, no nível organizacional, o foco recai sobre o planejamento e monitoramento da missão, da visão e do objetivo macro para se ter

sustentabilidade da organização. Ainda no nível organizacional, em uma visão divisional, a mensuração se concentra sobre os objetivos e metas das unidades de produção, tendo foco na eficácia organizacional.

O desempenho se relaciona com o alcance dos interesses dos *stakeholders* ligados à organização (STRITESKA; SPICKOVA, 2013). As partes interessadas devem ter seus interesses alinhados a fim de que seja possível estabelecer o nível de desempenho almejado.

De acordo com Punniyamoorthy e Murali (2008), os gestores devem ter em mente os níveis de desempenho que a organização deve alcançar. Além disso, estes níveis devem ser comunicados a todos os envolvidos e monitorados pela alta direção. Estas questões são essenciais para que a organização obtenha um alto ou baixo desempenho.

Internamente à organização, existem gestores e funcionários que trabalham para gerar resultados. Assim, o desempenho organizacional, necessariamente, perpassa pelas ações e comportamentos das pessoas envolvidas com as atividades organizacionais. Nudurupati et al. (2011) destacam que o desempenho perpassa pelo comportamento das pessoas. O comportamento pode ser positivo, buscando a melhoria contínua, atitudes proativas e confiantes. Pode ser também negativo, com resistência a mudanças, com interpretações e com uso incorreto de informações.

Cavazotte et al. (2015), ainda definem dois tipos de desempenhos: o desempenho formal e o desempenho contextual. O primeiro se define pela capacidade individual para realizar os papéis que a organização formalmente atribui. O papel é formalmente estabelecido nos desenhos das estruturas de planos de cargos. Além disso, ele é associado ao grau de proficiência na realização das ações organizacionais para o atingimento de metas. Já o desempenho contextual se define como um rol de comportamentos espontâneos e não vinculados a regras estabelecidas. Ele vai além do que se espera dos papéis formais, agregando valor ao bom funcionamento da organização.

Lazim et al. (2015) ao estudarem a gestão de recursos humanos, verificaram que o desempenho organizacional diretamente ou indiretamente é correlacionado com as práticas de gestão de recursos humanos. As políticas de recursos humanos afetam a qualidade do comportamento e do trabalho dos funcionários, que recai no resultado de desempenho geral da organização.

Mwita (2000) considera que o desempenho se vincula a três variáveis que se inter-relacionam de maneira inseparável e interdependente: comportamentos atrelados a processos,

os resultados dos processos e o impacto de valor agregado. Esta definição é afetada por diversos fatores:

- Fatores pessoais – habilidade, confiança, motivação e comprometimento;
- Fatores de liderança – qualidade de encorajamento, orientação e apoio aos gestores de equipes;
- Fatores de equipe – qualidade de suporte prestado pelos colegas;
- Fatores de sistema – sistema de trabalho e instrumentos fornecidos pela organização;
- Fatores situacionais – ambiente interno e externo com pressões de mudanças.

Saunila e Ukko (2010) destacam que tudo que ocorre na organização impacta no seu desempenho, o que inclui: a liderança e a gestão, a motivação dos colaboradores, a qualidade das operações e a capacidade de atender as necessidades de seu público alvo. O gerenciamento do desempenho deve buscar afetar o comportamento das pessoas a fim de gerar melhorias.

Ainda nesse sentido, o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho ajuda a melhorar o próprio desempenho por afetar o comportamento das pessoas. Klann e Beuren (2014) apresentam estudos que afirmam que o desempenho gerencial é positivo conforme a percepção dos gestores quanto ao incremento no resultado organizacional provindo de seus esforços. Logo, a fim de que haja mais eficiência na gestão e conseqüentemente melhoria de desempenho, a organização deve montar mecanismos de medição de desempenho para que os trabalhadores identifiquem o que foi gerado de resultado pelo trabalho.

Deve haver o cuidado com o que é demonstrado como desempenho. Lima e Ponte (2005) destacam que muitos gestores buscam medir desempenho sobre aspectos fáceis e urgentes. Assim, a demonstração de desempenho se apresenta de forma simplista que pode significar apenas uma formalidade ou até mesmo uma atividade de controle policialesca que não busca elevar a performance dos funcionários e melhoria contínua.

Além das questões internas à organização, o ambiente externo afeta a performance. Embora seja mais difícil controlar variáveis externas, faz-se necessário esforço para incluí-las em um sistema de mensuração de desempenho. Para Sorooshian et al. (2016) as mudanças ambientais afetam diretamente o desempenho organizacional ao ponto de causar problemas sérios para a sobrevivência da organização.

Assim, a melhora do desempenho se torna diretamente associada à sua medição. Os cursos das ações de eficiência e eficácia são afetados por razões internas, como também razões externas

(NEELY et al., 1995). O valor de usar medição de desempenho para implantar os objetivos de negócios e identificar e monitorar melhorias no desempenho (BITITCI et al., 1997).

Diante do exposto, para esta pesquisa, entende-se que a melhor base de definição sobre desempenho é o abordado por Mwita (2000), ao passo que expressa de forma sucinta a inseparabilidade e interdependência entre as três variáveis relacionadas a comportamentos, a processos, a resultados e a impactos. Além disso, de forma complementar, é exposto de maneira mais detalhada os fatores que interferem diretamente nas variáveis elencadas.

2.2.SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Leite et al. (2011) dividem a história da evolução dos sistemas de mensuração de desempenho em dois momentos. A primeira fase se iniciou em 1880 até 1980, nela a ênfase eram as medidas de desempenho relacionadas a aspectos financeiros e de produtividade. A Segunda fase, pós 1980, além dos aspectos da primeira fase, foram suscitadas novas dimensões. A medição de desempenho passou a ser multidimensional com medidas não financeiras, integradas e derivadas da estratégia organizacional.

Nudurupati et al. (2011) relatam que nos anos de 1940 e 1950 houve uma forte presença das organizações japonesas na indústria mundial, com técnicas de melhoria de gestão que só foram reconhecidas após 1980. Com este reconhecimento, houve uma mudança no paradigma sobre medição de desempenho. Antes os parâmetros eram baseados na contabilidade, levando em consideração simplesmente perspectivas financeiras, com o olhar no passado, para as tomadas de decisão. Ao incorporar as novas técnicas japonesas, o mundo ocidental percebeu que o sucesso da organização é melhor afetado na utilização de mecanismos de medição de desempenho que levem em consideração aspectos não financeiros, que possibilitam um monitoramento das ações de forma mais ampla (toda a organização) e com capacidade preditiva.

Ainda em uma análise sobre a perspectiva histórica, Cunha e Corrêa (2013) afirmam que a avaliação de desempenho surgiu por meio dos ideais positivistas que buscavam validar processos operacionais em busca da eficiência. Nos anos 50, já havia estudos ainda imaturos com um certo padrão de avaliação de desempenho. Com a difusão da Teoria de Administração por Objetivos de Drucker (1954), surgiu a ideia de desenvolver indicadores de desempenho que abarcassem e integrassem diferentes unidades de departamentos em um mesmo direcionamento para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Na década de 1960 houve uma inquietação por parte dos estudiosos ao constatarem que a mensuração de desempenho se valia basicamente de indicadores financeiros que não

consideravam questões como qualidade, satisfação do consumidor, satisfação dos empregados e inovação. Para superar esta limitação, a Administração da Qualidade Total, tendo como principais autores Deming, Juran e Feigenbaum, surgiu para direcionar as medições de as atividades em relação à qualidade e padronização dos produtos e processos.

No final dos anos de 1980 e começo dos anos de 1990, no entendimento de Cunha e Corrêa (2013), houve uma evolução no desenvolvimento de modelos de sistemas de mensuração de desempenho em uma perspectiva multidimensional e com indicadores balanceados que integram as diferentes medidas financeiras e não financeiras da organização. Assim, os sistemas geram possibilidades para que os administradores tenham um maior controle gerencial da organização.

De acordo com Bititci et al. (1997), medidas contábeis financeiras não conseguem suportar os objetivos organizacionais atuais e não permitem a melhoria contínua. Logo, elas não são suficientes para realizar processos de mudanças. Complementarmente, Bourne et al. (2000) destacam que no final dos anos 80 e início dos anos 90, houve uma maior ênfase em desenvolver medidas de desempenho não financeiras, que capturassem dados externos às organizações e que tivessem capacidade de projetar o futuro.

Neely (2005) ao pesquisar a evolução das publicações relativas à mensuração de desempenho, identificou que o campo de medição de desempenho ainda é relativamente imaturo. Tendo em vista que os 10 artigos mais citados na época, foram publicados entre 1978 e 1996, destes, 8 foram nos anos 90. O autor classifica a evolução do tema em cinco fases amplas iniciadas na década de 1980:

1. Identificação do problema – Reconhecimento e discussão sobre as fraquezas dos sistemas de mensuração de desempenho e o impacto nas organizações.
2. Potenciais soluções – Busca de estruturas que possam de forma útil solucionar os problemas encontrados;
3. Métodos de aplicação – Envolve a forma de aplicação das estruturas propostas;
4. Investigações empíricas – Verifica nas práticas adotadas a validade teórica das estruturas e metodologias de medição;
5. Verificação teórica – Lançam-se novos questionamentos e causam novos problemas identificados. O ciclo recomeça.

No que tange à definição de sistemas de mensuração de desempenho, Bortoluzzi et al. (2010) afirmam que normalmente os artigos publicados não apresentam definições objetivas sobre a mensuração de desempenho. Normalmente se abordam convicções e entendimentos sobre o tema.

Melnyk et al. (2004) entendem que coordenar e gerenciar o desenvolvimento das diversas métricas individuais e os conjuntos de métricas cabe ao sistema de medição de desempenho. O sistema busca alinhamento da execução dos planos desenvolvidos e o planejamento estratégico, paralelamente ajuda na coordenação entre os processos interdependentes da organização.

Segundo Artelly (2001), citado por Salem et al. (2012), o sistema de mensuração de desempenho é o coração e a alma do processo de gerenciamento baseado em desempenho. Fluxo da missão organizacional e do processo de planejamento estratégico que fornece os dados que serão coletados, analisados, relatados e, em última análise, usados para tomar decisões sólidas.

Para Bititci et al. (1997), sistema de medição de desempenho é visto como o sistema de informação que permite que o processo de gerenciamento de desempenho funcione eficaz e eficientemente. No mesmo sentido, Lohman et al. (2004) afirmam que um sistema de mensuração de desempenho é um sistema (software, *databases* e procedimentos) para executar a mensuração do desempenho de maneira completa e consistente.

De acordo com Striteska e Spickova (2012), o sistema de mensuração de desempenho é o insumo para a gestão de desempenho, ao definir seu desempenho previsto e descrever como o desempenho poderia ser medido pela formulação de indicadores, é possível examinar se o desempenho previsto foi realizado e qual o custo disso.

“Um sistema de medição de desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto à eficácia das ações” (NEELY et al., 1995, p. 80). Da mesma forma, para Amaratunga e Baldry, (2002) e Saunila e Ukko, (2010), o sistema de mensuração de desempenho é definido como um processo de quantificação da eficiência e eficácia de ações, que passa por uma entrada e saída de atividades.

Para Sorooshian et al. (2016), a definição de medição de desempenho ainda é debatida. Pode ser um sistema de medida de processos que mensuram a eficácia, a eficiência na produção de ações passadas. Também pode ser definido como uma avaliação da qualidade da gestão das organizações e do valor entregue aos *stakeholders*. Além disso, pode ainda ser considerado como um sistema de equilíbrio e dinâmico que é capaz de suportar o processo de tomada de decisão, que envolve etapas de reunião, elaboração e análise de informações.

Chan (2003, apud Bhagwat e Sharma, 2007) destaca que ocorre um *feedback* ou fornecimento de informações sobre o atendimento de expectativas do público alvo da organização e objetivos estratégicos no processo de medição de desempenho. Assim, é possível melhorar a qualidade do que a organização oferece ao atuar em áreas em que houve identificação de desempenhos insatisfatórios.

Segundo Hartog et al. (2004) um sistema de mensuração de desempenho tem estreita relação com a performance dos funcionários. Assim, ele define como um processo integrado no qual os gerentes trabalham com seus funcionários para estabelecer expectativas, medir e rever os resultados e recompensar o desempenho.

Assim, a literatura apresenta diversas abordagens e definições quanto à mensuração do desempenho organizacional. Logo, de forma geral, pode ser definida como um processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações (COELHO, 2008).

De acordo com Nascimento et al. (2010), existem diversas visões sobre o que seria uma definição válida sobre um sistema de mensuração de desempenho. Cada autor por meio de seus valores, inseridos em paradigmas, cria suas próprias definições, que não torna possível determinar qual delas é a verdadeira ou a melhor. Na linha construtivista, é sugerida a definição de que o sistema deve identificar, mensurar e integrar os critérios e apresentar a necessidade de um processo estruturado de gerenciamento das ações de melhoria.

Para Saunila e Ukko (2010), o sistema de mensuração de desempenho fornece a base para a avaliação de como a organização atinge seus objetivos. O sistema ajuda a identificar as áreas com fraquezas e auxilia na tomada de decisão quanto as iniciativas. Destaca-se que ele se concentra no processo de exame da organização como um todo. O objetivo do sistema é a melhoria do desempenho. Logo, para Salem (2012), é importante que qualquer organização avalie suas atividades para determinar as forças e as fraquezas em suas operações.

Amaratunga e Baldry (2002) reforçam que a mensuração de desempenho é a base para uma avaliação de como a organização progride. Ajuda na identificação de forças e fraquezas organizacionais e ajuda nas tomadas de decisões relacionadas a ações futuras. Além disso, as medições possibilitam antecipar mudanças necessárias na organização.

Folan e Browne (2005) relacionam que as medidas de desempenho em um sistema de mensuração devem buscar:

- Apoiar a alta gestão;
- Envolver os funcionários no seu desenvolvimento;

- Garantir que essas medidas utilizadas sejam relevantes para os gerentes e funcionários na realização do dia a dia de trabalho;
- Fazer parte dos ciclos de *feedback* entre gerentes e funcionários;
- Usar principalmente técnicas de desempenho não financeiras;
- Variar conforme localizações;
- Mudar ao longo do tempo, conforme a organização precise mudar;
- Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento.

Já Garengo, Biazzo e Bititci (2005), a fim de comparar os principais modelos de sistemas de mensuração de desempenho contemporâneos, conforme entendimento dos próprios autores, relacionaram definições sobre as principais dimensões que os caracterizam.

Quadro 1: Definições de dimensões de sistemas de mensuração de desempenho

Dimensões de Sistema de Mensuração de Desempenho	Descrição
Alinhamento Estratégico	Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Avaliação de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia.
Desenvolvimento da Estratégia	Avaliação de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas.
Foco nos <i>Stakeholders</i>	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses.
Medidas financeiras e não-Financeiras	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras.
Adaptabilidade dinâmica	Os sistemas de Avaliação de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos.
Orientado por processo	A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos.
Profundidade/detalhamento	As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais.
Abrangência	Toda a organização é objeto de avaliação.
Relacionamento de causa e efeito	Verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais.
Clareza e simplicidade	Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos.

Fonte: Garengo, Biazzo e Bititci (2005, p.30-36) adaptado

Segundo Hartog et al. (2004), um sistema de mensuração de desempenho busca melhorar o desempenho dos funcionários, com o objetivo final de afetar positivamente a organização. No mesmo entendimento, Klann e Beuren (2014) expõem que um sistema de mensuração de desempenho abrangente pode proporcionar informações úteis sobre os resultados das unidades da organização a fim de que os gestores acreditem no valor de seu trabalho. Isso eleva a confiança do gestor e o torna mais autodeterminado, gerando melhores resultados organizacionais.

Lardenoije et al. (2005) definem sistema de mensuração de desempenho como um rol de métricas usadas para quantificar a eficiência e efetividade das ações, e corresponde a um guia que vincula as métricas à estratégia e à melhoria. Os autores elencam cinco funções que o sistema de mensuração de desempenho pode assumir, dependendo do contexto da organização.

1. Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores (financeiros e não financeiros) que geram rentabilidade;
2. Formular e esclarecer a estratégia;
3. Reforçar o diálogo estratégico;
4. Melhorar e priorizar a tomada de decisão;
5. Estimular a motivação e o aprendizado.

Para Ahmad et al. (2016) os sistemas de mensuração de desempenho se valem de indicadores de desempenho como captadores de evidências mensuráveis e necessárias, com o objetivo de provar que um esforço planejado alcançou os resultados desejados.

Segundo Julião et al. (2014), um sistema de mensuração de desempenho tem como objetivo a medição da eficiência do uso de recursos por meio de indicadores de desempenho. Além disso, busca estabelecer o grau de evolução ou involução de processos e atividades da organização. Visa prover informações adequadas e oportunas para que os gestores promovam ações que levem à organização a alcançarem suas metas e objetivos.

Bond et al. (2001) destacam a importância do sistema de mensuração de desempenho por possibilitar o controle organizacional com destaque ao controle operacional. O controle possibilita verificar pontos críticos que afetam o desempenho da organização e ajuda na implantação e gestão das mudanças com foco em melhoria.

Kaplan e Norton (1992) fazem uma pertinente analogia entre um sistema de mensuração de desempenho e um *cockpit* de um avião. O piloto necessita de informações essenciais para conduzir uma aeronave com o objetivo de chegar ao destino final. Para tanto, precisa de diversos indicadores como nível de combustível, velocidade do ar, distância do destino, entre outros. Os gestores para conseguir gerenciar uma organização, necessitam de indicadores que sinalizem sua performance para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Dutra et al. (2009) adotam um conceito construtivista de um processo de construção, fixação e disseminação de conhecimentos por meio das ações de identificar, organizar, mensurar e integrar aspectos selecionados de um determinado contexto, relevantes para uma medida e gestão de desempenho dos objetivos estratégicos organizacionais.

Diante das mudanças que ocorreram no tempo sobre os estudos de mensuração de desempenho, Corrêa e Junior (2008) citam Harrington (1993, p. 212) que estabelece um quadro comparativo entre o que se pensava antes e o que se pensa atualmente sobre o tema. Percebe-se que se baseando no que já foi exposto, mesmo o quadro sendo datado no ano de 1993, ele permanece atual.

Quadro 2: Mudanças na mensuração de desempenho

Antes	Hoje
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medições de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou organizacionais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (indivíduos são capazes de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (os processos determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: Harrington (1993, p. 212 apud CORRÊA; JUNIOR, 2008) adaptado

Ao reconhecer a dificuldade de definir sistema de mensuração de desempenho, Ferreira e Otley (2009) entendem o sistema como uma evolução de mecanismos formais e informais, vinculados a processos, a sistemas, e a redes que a organização utiliza para comunicar os objetivos e metas chaves da administração, gerar assistência ao processo estratégico e à gestão contínua por meio de análise, planejamento, medição, controle, gratificação e gerenciamento amplo de desempenho e suporte e facilitando o aprendizado e a mudança organizacional.

Para este trabalho, acolhe-se a definição de Lardenoije et al. (2005) sobre sistema de mensuração de desempenho, ao expor de forma simples que o sistema vincula um rol de métricas usadas para quantificar a eficiência e efetividade das ações que buscam a melhoria contínua, perpassando da estratégia aos aspectos operacionais. Além disso, destacam-se as funções de um sistema, elencadas pelos autores.

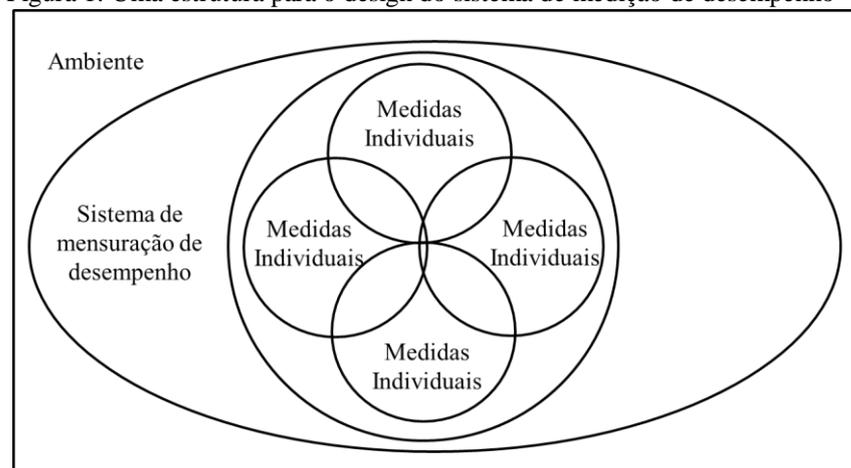
Há de se fazer destaque também à abrangência das dimensões que caracterizam os principais modelos de sistemas de mensuração de desempenho, no entendimento de Garengo, Biazzo e Bititci (2005). Ressaltam-se também as razões da busca de medidas do sistema, abordadas por Folan e Browne (2005).

2.3.PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Neely et al. (1995) um sistema de mensuração de desempenho pode ser analisado por três níveis: as medidas de desempenho individuais; o conjunto de medidas de desempenho – sistema de mensuração de desempenho como uma entidade; e a relação entre o sistema de mensuração de desempenho e o ambiente em que opera.

Para os autores, os sistemas de mensuração de desempenho são compostos por diversas medidas de desempenhos individuais que devem ser direcionadas para um contexto estratégico a fim de influenciar as ações das pessoas a um mesmo direcionamento, tomando como referência, as dimensões de qualidade, tempo custos e flexibilidade.

Figura 1: Uma estrutura para o design do sistema de medição de desempenho



Fonte: Neely et al. (1995) adaptado

A análise de um sistema de mensuração de desempenho é feita observando o todo. Ou seja, é verificado o que é necessário para que seja desenvolvido o sistema por inteiro. Diante disso, dentre diversos autores citados por Neely et al. (1995), que expõem critérios, princípios e diretrizes, Wisner e Fawcett (1991) relacionam nove passos tidos como necessários para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho.

Quadro 3: Nove passos para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho

Passo	Descrição
1	Definir claramente a declaração de missão da organização
2	Identificar os objetivos estratégicos da organização usando a declaração de missão como um guia (rentabilidade, participação de mercado, qualidade, custo, flexibilidade, confiabilidade e inovação)
3	Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional na realização dos vários objetivos estratégicos
4	Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho capazes de definir a posição competitiva global da organização para a alta administração
5	Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabeleça critérios de desempenho mais específicos em cada nível

6	Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos entre os critérios de desempenho utilizados em cada nível
7	Assegurar a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais
8	Usar o sistema de mensuração de desempenho
9	Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente competitivo atual

Fonte: Neely et al. (1995, p. 101) adaptado

Neely et al. (1995) destacam que o sistema de mensuração de desempenho terá que interagir com o ambiente em que ele se opera. Isso significa que em um olhar mais amplo, o sistema deve ser harmônico com o ambiente interno e externo à organização. Em análise do ambiente interno, a cultura organizacional é vista como um dos principais aspectos que o desenho de um sistema deve considerar relevante. Outro aspecto do ambiente interno é relacionado a estrutura funcional, o sistema deve ser adaptado à forma como os indivíduos na organização lidam com os conflitos. Já no que se refere ao ambiente externo, o sistema de mensuração de desempenho deve buscar consistência com os atores externos que se relacionam com a organização.

No entendimento de Bititci et al. (1997), um sistema de medição de desempenho corretamente projetado proporciona a base para um sistema de gerenciamento de desempenho rigoroso e efetivo que permite ser usado como uma ferramenta de gerenciamento por níveis estratégicos, táticos e operacionais de gerenciamento. Para os autores, ocorre um proativo sistema de controle com um ciclo fechado, onde as estratégias corporativas e funcionais são desenvolvidas para todos os processos, atividades, tarefas e pessoas. O ciclo se fecha ao ocorrer *feedback* por meio do sistema de mensuração de desempenho que demonstra os resultados obtidos para possibilitar uma melhor tomada de decisão por parte dos gestores.

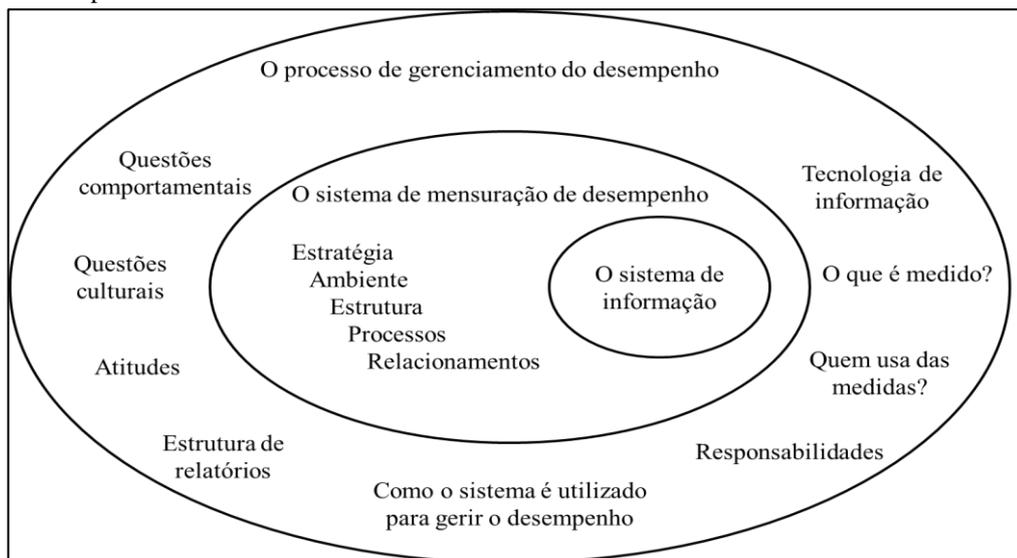
Figura 2: O ciclo fechado de desenvolvimento e de sistema de feedback para o processo de gerenciamento de desempenho



Fonte: Bititci et al. (1997) adaptado

O processo de gerenciamento de desempenho é composto por vários sistemas que são vinculados ao sistema de informação, possibilitando que o ciclo de desenvolvimento e *feedback* ocorram. Para os autores, o sistema de informação pode ser um sistema de mensuração de desempenho, ao passo que ele fornece informações relevantes e integra todos os sistemas existentes, permitindo a implantação da estratégia e os objetivos táticos da organização com a retroalimentação de dados importantes para a tomada de decisão que melhore a performance. A figura 3 resume os aspectos envolvendo o processo de gerenciamento de desempenho, tendo o sistema de mensuração de desempenho como motor do ciclo fechado de desenvolvimento e *feedback*.

Figura 3: O processo de gerenciamento de desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho



Fonte: Bititci et al. (1997) adaptado

Um sistema de mensuração de desempenho bem configurado deve ter passado por avaliações críticas sobre sua integridade. A integridade se refere à capacidade de promoção de integração entre as diversas áreas organizacionais. Esta integração perpassa por seis subsistemas (BITITCI et al., 1997):

- Subsistema 1 – Sistema de função produtiva da organização, unidade operacional em que os produtos são desenvolvidos;
- Subsistema 2 – Sistema de supervisão e coordenação das unidades operacionais;
- Subsistema 3 – Sistema de gerenciamento tático que cuida dos subsistemas 1 e 2, com estabelecimento de metas e prioridades;
- Subsistema 4 – Sistema que foca no ambiente externo da organização, identificando novos requisitos de mercado e lacunas de melhorias;
- Subsistema 5 – Sistema superior que define a direção, a política e a estratégia da organização.

- Meta System – Sistema que combina os subsistemas 3,4 e 5 no gerenciamento das mudanças.

De acordo com Bititci et al. (1997), os subsistemas representam o núcleo para a viabilidade de um sistema de mensuração de desempenho, que interagem por meio da implantação de objetivos de níveis superiores a níveis inferiores, da tradução dos objetivos implantados, do *feedback* ascendente dos níveis mais baixos para os superiores e da repetição da lógica dos subsistemas em partes e no todo da organização.

Com a mesma noção de integração de sistemas, Dutra et al. (2009) expõem procedimentos para uma estruturação de um sistema de mensuração de desempenho que incorpora a dimensão integrativa em seu desenho. É tomado em conta que o sistema é composto por subsistemas que se relacionam e se afetam em algumas medidas. Assim, é levado em consideração:

- Os aspectos relevantes para o desempenho do subsistema;
- Os aspectos que um subsistema afeta o desempenho de outro subsistema;
- Os aspectos que um subsistema é afetado pelo desempenho dos demais subsistemas;
- A agregação dos desempenhos internos de cada subsistema e das inter-relações e interconexões entre os diversos subsistemas.

O processo de construção ajuda os tomadores de decisão a decidirem buscando o máximo de desempenho global da organização, potencializando os subsistemas que são inter-relacionados e que compõem um sistema maior.

Para a estruturação de um sistema de mensuração de desempenho, Bourne et al. (2000) sugerem três fases principais: a concepção de medidas de desempenho, a implementação das medidas de desempenho e uso das medidas de desempenho. Para os autores, o desenho do sistema deriva da estratégia.

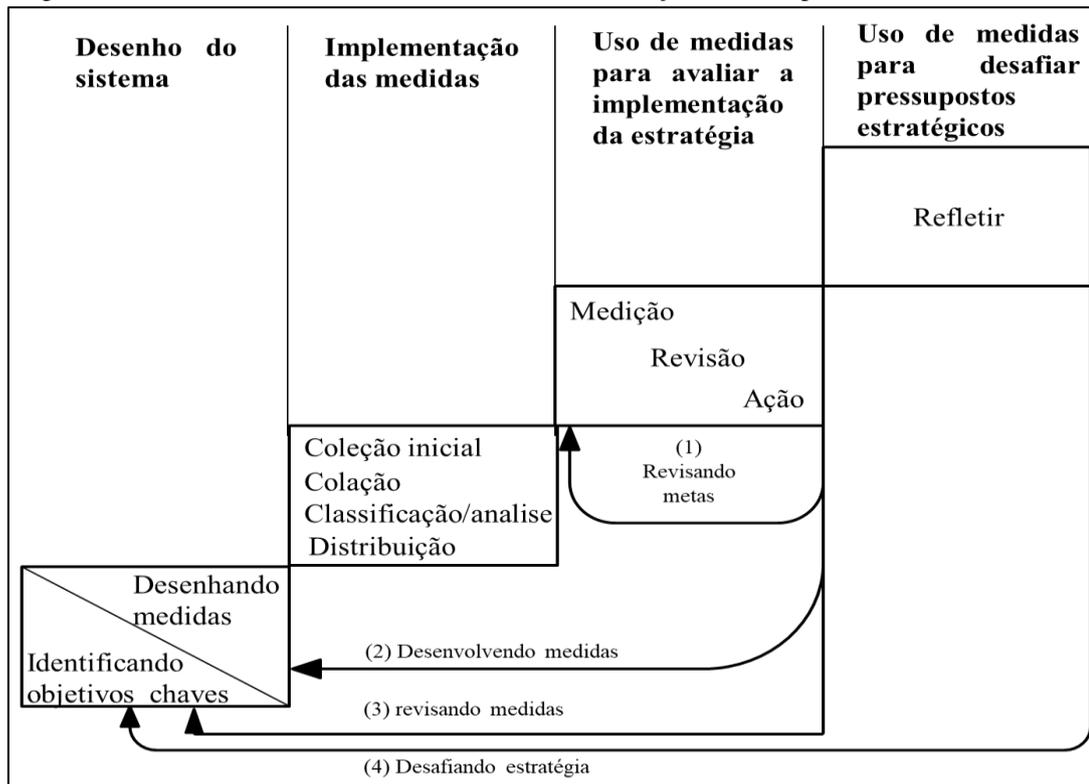
Logo, para os autores, a primeira fase consiste em identificar os principais objetivos estratégicos a serem medidos e conceber medidas que reforcem comportamentos que apoiem a estratégia.

A segunda fase surge como implantação das medidas, definida como a fase em que sistemas e procedimentos são efetivados para a coleta de dados existentes e a colagem de novos dados significativos. Nesta fase, ocorre o processamento de dados e criação de novos procedimentos necessários, a fim de que seja possível realizar medições de forma regular.

A última fase da estruturação do sistema é referente ao uso das medidas. Ela é subdividida em duas partes. A primeira parte se relaciona ao uso da medição para verificação se há sucesso na implementação da estratégia, com identificação de revisão de metas e medidas, além do

desenvolvimento de novas medidas. A segunda parte é vinculada ao *feedback* das medidas a fim de que haja um desafio sobre os pressupostos e as validades da estratégia.

Figura 4: Fases no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho



Fonte: Bourne et al. (2000) adaptado

As fases propostas por Bourne et al. (2000) não seguem uma progressão puramente linear. É possível que medidas sejam desenvolvidas, implementadas e usadas em momentos distintos que podem até mesmo se sobreporem. Além disso, passam por momentos de revisão em vários níveis, conforme mudanças contextuais.

No ponto de vista de Bond et al. (2001), o desenvolvimento do sistema de mensuração de desempenho deve levar em conta critérios de boas práticas relacionadas com: a inclusão das dimensões competitivas mais importantes, a interação com o ambiente, a reavaliação do sistema e dos indicadores e a infraestrutura de informação.

Em um processo de elaboração de sistemas de mensuração de desempenho, ocorrem decisões de escolhas sobre o que se deve medir. Para Folan e Browne (2005), o procedimento de escolha de medidas de desempenho perpassa pela subjetividade, sendo necessária realização de entrevistas, de *workshops* e de processos pilotos, com utilização de exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos, também chamado de *brainstorming*. Tudo para superar as questões de seleção. Os sistemas desenvolvidos pelas organizações são um conjunto

de melhores práticas observadas nos modelos de sistemas já desenvolvidos e envolve aspectos básicos de estruturas, processos e ferramentas de gestão.

De acordo com Angerhofer e Angelides (2006), em um contexto de sistema aberto, em que uma organização se relaciona com diversos outros atores externos à organização de forma colaborativa, entendem que um sistema de mensuração de desempenho deve ser construído tendo como parâmetros de sua constituição os *stakeholders* existentes; colaboração entre as partes interessadas e entre os níveis organizacionais; as tecnologias envolvidas; alinhamento das estratégias de negócios; e integração responsabilização compartilhada pelos processos.

No intuito de propor um modelo de desenvolvimento completo e integrado de sistema de mensuração de desempenho, Ferreira e Otley (2009), sugerem que o desenho deve partir da definição da missão e visão da organização, seguir pela identificação dos fatores chaves de sucesso, recaindo em análise concomitante entre a estrutura organizacional e a estratégia e planos adotados. Com isso, pensa-se nos indicadores chaves de performance, ligados aos objetivos estratégicos e as metas a serem atingidas. No decorrer da execução das atividades organizacionais, avalia-se o desempenho individual, grupal e organizacional com recompensas e penalidades financeiras e não financeiras aos colaboradores envolvidos.

Ferreira e Otley (2009) ainda destacam que o desenvolvimento do sistema de mensuração de desempenho deve levar em consideração a cultura organizacional e os fatores contextuais que a organização se insere. Além disso, estar atento a questões relacionadas ao processo de comunicação que suporta o sistema, ao uso das informações que o sistema gera, à dinâmica de mudanças que o sistema deve ter por alterações de ambientes e a força e coerência entre os componentes do sistema.

Bortoluzzi et al. (2010) destacam que a construção de um sistema de mensuração de desempenho deve levar em consideração as particularidades da organização. Deve-se conhecer o que será avaliado, o que consiste em entender sua cultura, missão, visão e estratégia.

No desenvolvimento do sistema de mensuração de desempenho, a seleção dos indicadores é preponderante para que as informações de performance sejam relevantes e busquem a melhoria organizacional. Assim, faz-se necessário entender o que é um indicador de desempenho. Assim, para Lohman et al. (2004), indicador de desempenho é uma variável que expressa quantitativamente a eficácia ou eficiência de uma parte ou de todo um processo, ou sistema, contra uma determinada norma ou alvo. Também é chamado de métrica de desempenho.

Na visão de Melnyk et al. (2004), indicador de desempenho é tratado como métrica que é uma medida verificável, indicada em termos quantitativos ou qualitativos e definida em relação a um ponto de referência. Idealmente, as métricas são consistentes com a forma como a operação oferece valor ao seu público alvo, conforme indicado em termos significativos. Se as métricas devem ser efetivas, elas devem ser entendidas, fazendo sentido para as pessoas que as usam. Assim, as métricas existem como ferramentas para as pessoas. Em última análise, as ações e decisões que as pessoas tomam determinam o grau e a natureza do valor que uma operação cria. Estas ações e decisões podem ser grandemente influenciadas por métricas.

De acordo com Pietro et al. (2006), o conjunto de indicadores de desempenho deve ser desenvolvido para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. Destacam que toda métrica afeta ações e decisões, independente da sua forma de utilização. Ao mesmo tempo, o conjunto de medidas de desempenho deve ser específico e vinculado às características de cada organização, que tem suas próprias missões e estratégias. Assim, no entendimento de Gaiardelli et al. (2007), o método predominante na mensuração de desempenho ocorre pela utilização de indicadores chaves de performance, que consiste em uma série de medidas funcionais desenvolvidas com base nos objetivos da organização e vincula os seus diferentes níveis de organização.

Segundo Borges e Carvalho (2011), os indicadores de desempenho medem a qualidade do processo para o alcance dos resultados, sendo avaliados por meio de critérios previamente definidos. Destaca-se que são métricas-chaves para avaliar se os critérios e os resultados são de sucesso. Para os autores, o conjunto de indicadores deve ter: elementos mensuráveis, quantificáveis, ajustáveis e controláveis; ter representação razoável do desempenho presente e futuro; e ser principal contribuinte para o sucesso ou fracasso.

Do ponto de vista de Araújo e Pereira (2011), os indicadores se tornam um elemento essencial para uma gestão com foco em resultados. São instrumentos de planejamento, execução e controle de atividades, capazes de subsidiar a mensuração do desempenho, além de apoiar a tomada de decisão por parte dos gestores.

Conforme Callado et al. (2013), os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisão por funcionarem como instrumentos que ajudam os gestores a conduzir seus negócios. São as bússolas que orientam os tomadores de decisão a direcionar a organização em um mar complexo.

Já Julião et al. (2014), enfatizam a importância de se determinar responsáveis para cada indicador. Isso facilita o processo de comunicação, alteração e evolução do indicador. O

responsável é normalmente quem executa as ações e atividades e conseqüentemente é cobrado pelos resultados. Em sua mensuração, deve-se definir a periodicidade, a fonte de dados e a forma de cálculo.

No entendimento de Ahmad et al. (2016), indicadores de desempenho são ferramentas utilizadas nos sistemas de medição de desempenho para avaliar o desempenho de vários processos. Os indicadores de desempenho foram definidos como as medidas quantificáveis de fatores críticos de sucesso.

Neste tópico, foram apresentadas definições e modelos de como desenvolver sistemas de mensuração de desempenho, o que inclui as questões relativas às escolhas de indicadores. É possível observar que ao longo do tempo, houve o processo de sofisticação de novos métodos.

Embora a ocorrência natural de evolução, este estudo destaca o que é apresentado por Wisner e Fawcett (1991), ao relacionar nove passos tidos como necessários para o desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho. Mesmo que a referência seja data em 1991, é visto que além de bastante atual, é apresentado com simplicidade e clareza. Ou seja, de maior grau de assimilação para quem deseja desenvolver um sistema de mensuração de desempenho.

2.4.IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Bititci et al. (1997), a implantação de um sistema de mensuração de desempenho é estreitamente vinculada a implantação de objetivos e de políticas por toda a estrutura hierárquica da organização. É possível identificar uma correta e relevante implantação ao perceber a influência que ela gera nas áreas relativas a processos, funções e atividades.

Conforme entendimento de Neely (2005), a implantação de um sistema mensuração de desempenho é árdua por entender que a organização está inserida em um contexto de constante evolução. O sistema deve incorporar a dinâmica que as transformações ambientais exigem. Como forma de demonstrar o árduo trabalho de uma implantação, Bourne et al. (2000) sugerem que uma implantação típica de um sistema de medição demora em torno de 18 a 24 meses.

A fim de identificar fatores-chaves na implementação eficaz de modelos de sistemas de mensuração de desempenho, Lima e Ponte (2005) realizaram um resumo com o pensamento de diversos autores, agrupados em sete temáticas.

Quadro 4: Fatores chaves para implementação da medição de desempenho organizacional

Tema	Fator organizacional	Autor
1. Estratégia	1.1 As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores da organização	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)

	1.2 É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	Beer (1999); Kaplan e Norton (2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
2. Sistema de Informações	2.1 Necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, <i>palm top</i> e etc	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	2.2 Necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência	Sink e Tuttle (1993);Roest (1997); Rosseau e Rosseau (2000); Itner e Larcker (1998); Kaplan e Norton (2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
3. Pessoas	3.1 A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001); Kaplan e Norton (2004)
	3.2 A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	Kaplan (1999)
	3.3 O Clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	3.4 As sugestões dos empregados devem ser valorizadas (uso do <i>empowerment</i>)	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	3.5 Composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional	Sink e Tuttle (1993); Beer (1999); Olve, Roy e Wetter (2001)
4. Liderança e Gestão	4.1 A organização pratica uma gestão Participativa	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001); Kaplan e Norton (1997, 2000)
	4.2 Existe uma liderança positiva para implementação do modelo de medição	Sink e Tuttle (1993); Kaplan e Norton (1997, 2000)
	4.3 Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	4.4 Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	Barros e Prates (1996); Kaplan e Norton (1997, 2000)
5. Comunicação	5.1 Disseminação do conceito de medição de desempenho organizacional por meio de informações claras e prontamente disponíveis em toda a organização (mural, jornal interno, intranet e etc)	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	5.2 A alta administração comunica de forma clara o direcionamento da organização e a priorização do projeto de mudança	Olve, Roy e Wetter (2001)
	5.3 É importante a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho organizacional com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho	Sink e Tuttle (1993); Olve, Roy e Wetter (2001)
	5.4 A organização deve fazer de forma sistemática a realização do <i>feedback</i>	Argyris (1991); Kaplan e Norton (1997)
	5.5 Disseminação da medição de desempenho organizacional em toda a organização	Kaplan (1999), Paladino (2000), Rosseau e Rosseau (2000)

6. Processos	6.1 Necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional	Sink e Tuttle (1993)
	6.2 Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.3 A escolha da coordenação da equipe de implementação	Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.4 Adequada escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não financeiras e de boa quantidade	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)
	6.5 Processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode se tornar uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização	Kaplan e Norton (1997, 2000)
	6.6 Necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	Barros e Prates (1996)
7. Cultura Organizacional	7.1 Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão	Sink e Tuttle (1993)
	7.2 Observância de fatores organizacionais como tamanho da organização, maturidade e cultura organizacional	Kaplan e Norton (1997, 2000); Olve, Roy e Wetter (2001)

Fonte: Lima e Ponte (2005, p. 9-10)

Conforme é possível observar no quadro 4, a implantação de sistemas de mensuração de desempenho já foi abordada por diversos autores e sob várias óticas temáticas. De toda forma, ainda é possível verificar que a questão ainda não foi esgotada, ao passo que autores ainda permanecem abordando o assunto.

Saunila e Ukko (2010) destacam que um sistema de medição de desempenho implantado e utilizado com êxito, por meio de uma mudança cultural, faz com que a gestão seja mais participativa e consultiva. O uso de sistemas de medição de desempenho pode levar a uma cultura de realização. Os autores citam o estudo de Martinez (2005) ao apresentar oito impactos positivos na implantação de um sistema de mensuração de desempenho.

- Concentrar a atenção das pessoas sobre o que é importante para a organização;
- Obter melhorias nos negócios;
- Melhorar a satisfação do cliente;
- Aumentar a produtividade;
- Alinhar o desempenho operacional com os objetivos estratégicos;
- Melhorar a satisfação das pessoas;
- Alinhar os comportamentos das pessoas com a melhoria contínua;
- Melhorar a reputação da organização.

De acordo com Nudurupati et al. (2011), a implantação de um sistema de mensuração de desempenho passa por quatro fases: criação dos dados, coleta dos dados, análise dos dados e

distribuição de informações. Os dados podem ser obtidos de dentro ou fora da organização e podem ser objetivos e subjetivos. Os dados objetivos se relacionam com fatos básicos de observações independentes. Já os dados subjetivos se baseiam em opiniões e percepções. A quantificação de dados objetivos é mais fácil e o estabelecimento de *benchmarks* é mais direto, ao contrário dos dados subjetivos que são mais complexos e envolve o processo de julgamento. Contudo, organizações que inserem em seus sistemas de mensuração de desempenho medidas subjetivas, demonstram conseguir obter melhor desempenho. O autor cita dois direcionadores e quatro barreiras para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho.

Quadro 5: Direcionadores e barreiras para implantação de um sistema de mensuração de desempenho

Direcionadores	Barreiras
<ul style="list-style-type: none"> Compromisso da alta administração: os gerentes seniores devem ser responsáveis por mudar a forma como estão gerenciando o negócio (Coch e French, 1948; Eccles, 1991; Hope e Fraser, 1998; Meekings, 1995). 	<ul style="list-style-type: none"> O tempo de esforço necessários: os gerentes estão sempre ocupados com muitas demandas conflitantes em seu tempo (Simons e Davila, 1998). A medição do desempenho é apenas outra demanda e, portanto, os benefícios devem valer o esforço necessário. A dificuldade de implementar as medidas causadas por informações inadequadas se encontra disponível no sistema de informação gerencial. Resistência à medição do desempenho: a resistência é prevalente quando os funcionários estão incertos sobre o resultado da implementação de novas tecnologias (Macrosson, 1998; Meekings, 1995; Sayles e Straus., 1966; Waddell e Sohal, 1998).
<ul style="list-style-type: none"> Os benefícios percebidos decorrentes da concepção, implementação e utilização das medidas de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Novas iniciativas de organizações controladoras: em muitas organizações subsidiárias, a medição do desempenho falha porque a controladora remove os recursos necessários para a medição do desempenho, atribuindo novos projetos de maior prioridade e outras flutuações não intencionais, como a reestruturação da organização, alterando a estratégia com bastante frequência. Tornar as medidas existentes obsoletas.

Fonte: Nudurupati et al. (2011) adaptado

Bourne et al. (2000) destacam que os principais obstáculos, na implementação dos sistemas de mensuração de desempenho foram a resistência à medição, ocorrendo durante as fases de desenvolvimento e uso; Problemas de sistemas informáticos, ocorridos durante a implementação das medidas e compromisso de gerenciamento superior sendo distraído, ocorrendo entre as fases de desenvolvimento e implementação.

Tentando entender as dificuldades para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho, Lohman et al. (2004) elencam alguns fatores: histórico descentralizado de relatórios operacionais, introspecção deficiente na coesão entre métricas, incerteza sobre o que medir, pobre comunicação entre informantes e usuários das informações e infraestrutura de TI dispersa.

Gaiardelli et al. (2007) também elencam problemas envolvendo a implantação de um sistema de mensuração de desempenho. Dentre eles, podem-se elencar: a) falta de ligação entre a estratégia e a medição; b) foco tendencioso sobre as métricas; c) uso de medidas inadequadas;

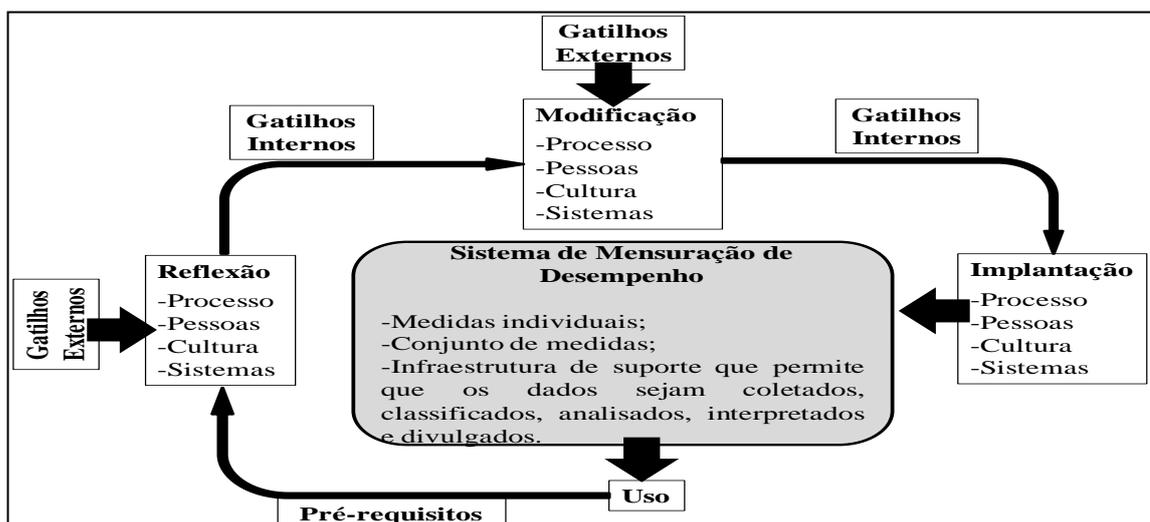
d) falta de um sistema pensante; e) falta de vontade em compartilhar informações; f) complexidade na captura de métricas.

Para Punniyamorthy e Murali (2008), a implantação de um sistema de mensuração de desempenho caminha em paralelo à implantação da estratégia organizacional, já que o sistema tem que espelhar o planejamento estratégico. Assim sendo, as barreiras para a implantação da estratégia impactam diretamente na implantação do sistema de mensuração de desempenho. Os autores elencam quatro barreiras:

- Barreira de Visão - Ninguém na organização entende as estratégias organizacionais;
- Barreira de Pessoas – Grande parte das pessoas tem seus interesses distintos dos interesses organizacionais;
- Barreira de Recursos – Dinheiro, energia e tempo não são alocados de forma racional para o que é fundamental para a organização.
- Barreira de Gestão – A administração gasta pouco tempo em desenvolver a estratégia e muito tempo com decisões táticas de curto prazo.

Após vencer as barreiras e realizar a implantação do sistema de mensuração de desempenho, é importante que a organização empreenda mudanças no sistema no decorrer do tempo. Kennerley e Neely (2002) destacam que o sistema de mensuração de desempenho deve ser dinâmico para que possa evoluir conforme as mudanças ambientais que a organização se encontra. Logo, faz-se necessário haver a revisão das medidas para que haja adequação e relevância do que se mede. Os autores salientam que a evolução do sistema passa por quatro fases em um ciclo contínuo: uso, reflexão, modificação e implantação.

Figura 5: Fatores que afetam a evolução do sistema de mensuração de desempenho



Fonte: Kennerley e Neely (2002) adaptado

Para Kennerley e Neely (2002), primordialmente, antes de qualquer evolução, o sistema precisa estar em uso com seus componentes de: medidas individuais que quantificam eficiência das ações, um conjunto de medidas que avaliam a organização como um todo e a infraestrutura de suporte que permite que os dados sejam coletados, classificados, analisados, interpretados e divulgados. Com isto, havendo uma ocorrência de mudanças no ambiente interno ou externo à organização, há existência de gatinhos internos ou externos que exigem mudanças na medição.

Logo, inicia-se o processo de evolução do sistema. Pós gatilhos, a organização passa a refletir sobre as mudanças necessárias no sistema de medição, realiza-se as modificações pertinentes nos componentes do sistema e a implantação das mudanças. Da fase de reflexão à implantação, é levando em consideração aspectos relacionados aos processos internos, as pessoas, a cultura e os sistemas de informação que podem impulsionar ou gerar barreiras ao processo evolutivo (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Diante do que foi apresentado neste tópico, esta pesquisa ressalta os fatores-chaves na implementação eficaz de modelos de sistemas de mensuração de desempenho postos por Lima e Ponte (2005). Considera-se que além do resumo dos pensamentos sintetizar de maneira abrangente o assunto, a subdivisão em temas ajuda na sistematização do estudo por diversas óticas.

2.5.MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

De forma bastante enfática, Mwita (2000) expõe que embora o controle orçamentário ainda tenha um papel importante para a administração pública, o processo de reforma na gestão pública exige a utilização de medidas que se concentra mais na entrega de qualidade de bens e serviços. Deve-se focar nas medidas de resultado que avaliam as contribuições para a consecução dos principais objetivos dos governos. Logo, os gerentes modernos do setor público agora precisam de um novo pacote de "conjunto de informações" que seja compatível com os processos de planejamento, tomada de decisão e controle baseados no mercado.

Costa e Castanhar (2003) expõem que uma avaliação de desempenho vai além da mensuração de eficiência da gestão pública. Há uma longa lista de critérios que podem ser escolhidos para a avaliação como: eficiência, eficácia, impacto (ou efetividade), sustentabilidade, análise de custo-efetividade, satisfação do beneficiário e equidade. Os autores ainda destacam que para uma avaliação, além dos critérios, deve-se fazer uso de um rol de indicadores consistentes com os critérios selecionados e que possibilite um julgamento

continuado e eficaz sobre o desempenho, realizando a comparação da medição com os padrões de desempenho estabelecidos.

A avaliação perpassa pela avaliação dos resultados e dos processos. Para a avaliação de resultados, os indicadores de resultado mensuram os efeitos do programa: junto à população-alvo como um todo e junto aos usuários do programa. Já a avaliação de processo pode ser definida como a maneira de identificar o verdadeiro conteúdo de um programa público, se ele está sendo realizado como previsto (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Behn (2003) levanta oito propósitos gerenciais para a realização da mensuração de desempenho para o setor público. Para cada propósito, há questionamentos que o gestor público se faz e a medição de desempenho pode ajudar a responder. Além disso, para conseguir atingir os propósitos os gestores precisam buscar suas características específicas.

Quadro 6: Propósitos, questionamentos e características de medidas de desempenho para gestores públicos

Propósito	Questões a serem feitas	Para alcançar o propósito
Avaliação	Como vai o desempenho do ente público?	Resultados combinados de insumos e com efeitos de fatores exógenos.
Controle	Como garantir que os funcionários fazem as coisas corretas?	Insumos que podem ser regulados.
Orçamento	Em qual programa, pessoas, ou projetos o ente público deve gastar mais recursos públicos	Medidas de eficiência (resultados específicos ou saídas divididas por entradas).
Motivação	Como motivar o pessoal de linha, gerentes, partes interessadas e cidadãos a fazerem o necessário para a melhoria de desempenho?	Resultados em quase tempo real, comparados com as metas.
Promoção	Como convencer os políticos, partes interessadas, jornalistas e cidadãos que o ente público realiza trabalhos corretos?	Fácil entendimento sobre aspectos de desempenho que os cidadãos realmente se importam.
Celebração	Que realizações devem ser celebradas?	Metas de desempenho periódicas e significativas que, quando alcançadas, proporcionam às pessoas um real senso de realização pessoal e coletivo.
Aprendizagem	Por que algo funciona e outro não?	Dados desagregados que podem revelar desvios do que foi esperado.
Melhoria	O que exatamente deve ser feito diferente para melhorar o desempenho?	Relacionamentos dentro da caixa preta que conectam mudanças nas operações a mudanças nos resultados e resultados.

Fonte: Behn (2003) adaptado

O quadro 6 resume os propósitos e questionamentos a serem vistos pelos gestores públicos a fim de que a mensuração de desempenho crie valor a suas decisões e assim melhore a prestação dos serviços públicos oferecidos.

Seguindo o entendimento de Behn (2003), Pacheco (2006) afirma que a mensuração de desempenho se justifica pelo menos pelas razões de controlar, orçar, motivar, promover, celebrar, aprender e melhorar. Ainda, a medição de desempenho não pode ser um fim em si

mesmo, deve-se ser utilizada como ferramenta efetiva de melhoria de desempenho organizacional. Assim, há de haver cuidado para que as medições não sejam voltadas para a simples comparação de resultados como instrumento unicamente de controle. Esta visão remete a uma mudança de paradigma no setor público, haja vista que sempre houve uma preocupação exagerada com a conformidade dos atos às normas e formalização de procedimentos. Ou seja, a mentalidade voltada para os processos e não para os resultados a serem atingidos.

Pacheco (2009) entende que a mensuração de desempenho é uma ferramenta usada em um abrangente conjunto de mudanças relativas à revisão da macroestrutura do Estado. Esta revisão perpassa por uma nova distribuição de responsabilidades pelos resultados. Isso, calcado pela definição prévia de metas e maior autonomia dos agentes públicos. Para a autora, a literatura aborda duas formas de medir os resultados. A primeira focando que a contratualização de resultados representa uma nova forma de controle e vem acompanhada do estabelecimento de sanções positivas e negativas, reduzindo o problema de agência. Para a segunda forma, o alvo é o aprendizado baseado em relações de confiança como caminho para alcançar melhores resultados, destacando o comportamento cívico dos agentes, que dá sustentação à lógica do aprendizado mútuo.

Já no entendimento de Zoghbi et al. (2009), para se medir o desempenho (atrelado à resultado das atividades) e eficiência do setor público (definido como resultado relativo na utilização dos recursos empregados) se faz necessário utilizar um rol de indicadores de desempenho de funções de governo vinculados a aspectos sociais e econômicos. Logo, a melhoria dos resultados dos indicadores significa a melhora do desempenho do setor público.

Ao abordar os aspectos políticos sobre a mensuração de desempenho, Misoczky e Vieira (2001) salientam que no setor público a medição deve levar em consideração dimensões técnicas e políticas.

Quadro 7: Mudanças na mensuração de desempenho

Parâmetro	Dimensão Política	Dimensão Técnica
Esfera de ação	A sociedade como um todo.	Dar racionalidade formal ao processo de decisões sociais.
Valores	Uma verdade pragmática	Uma verdade científica.
Critério de eficácia	Poder.	Alternativa mais econômica.
Instrumento de ação	Decisão política.	Argumentação técnica.
Tipo de racionalidade	Material – capacidade de alterar ou não relações de poder.	Formal – cadeia de objetivos e meios para que sejam atingidos.

Fonte: Misoczky, Vieira e Leão (1999 apud MISOCZKY; VIEIRA, 2001, p. 172)

O quadro 7 apresenta os parâmetros que as dimensões políticas e técnicas devem ser balanceadas no processo de medição de desempenho.

No que tange à dificuldade em se medir o desempenho no setor público, Dooren (2008) alerta que os gerentes querem liberdade suficiente para "fazer o trabalho". Esta busca por autonomia não se refere apenas a questões de gestão. Regularmente, os gestores também buscam autonomia estratégica e política. Já os políticos querem o máximo de supervisão possível sobre a burocracia. Eles temem que as ações dos gerentes obstruam as políticas. Logo, os políticos buscam meios para controlar a burocracia, tendo os indicadores como ferramentas para o controle político sobre a burocracia. Assim, há uma disputa por poder entre diversos grupos que podem utilizar o sistema de medição de desempenho para alterar o equilíbrio de poder, havendo os seguintes jogos de interação:

- Entre o executivo e legislativo;
- Entre políticos executivos e administração;
- Entre funcionários e agências de linha;
- Entre níveis de governo;
- Entre a liderança e os trabalhadores da linha de frente.

A administração pública tem diversos papéis demandados pela sociedade que requer uso de recursos públicos. As suas ações devem ser comunicadas de forma transparente para que os membros da sociedade possam avaliar os meios e resultados obtidos. Assim, a mensuração de desempenho surge como elemento importante para este intento (AKIM; MERGULHÃO, 2015).

Já Gomes et al. (2017) verificaram que o uso das informações de desempenho pode ser dividido em diferentes grupos como os gestores públicos (área de gestão), os políticos eleitos e cidadãos ("utilizadores finais") e outros *stakeholders*. Estas informações são pouco utilizadas pelos "utilizadores finais" para avaliação dos gestores, sendo utilizada basicamente somente pela área de gestão.

Ao analisar a distinção sobre a mensuração do desempenho no setor privado e no setor público no Brasil, Vieira e Vieira (2003) destacam que os agentes públicos responsáveis pelos resultados das ações são fortemente vinculados a condições jurídicas distintas do setor privado. Isso resulta em estabilidade funcional independente da produtividade, a isonomia salarial, a planos de carreira longitudinais e ao enquadramento psicológico da condição de órgão público. Além disso, falta aos órgãos públicos foco em resultado, a disciplina e um nível de comando de longo prazo.

No que tange à implantação de um sistema de mensuração de desempenho no contexto do setor público, não segue uma trajetória linear e direta, no entendimento de Arnaboldi e Azzone (2010). Para os autores, há várias dificuldades que podem surgir ao longo do caminho que levam a resultados diferentes ou mesmo ao abandono do sistema. Neste sentido, haveria

quatro questões principais que afetam sua implementação: a natureza diversa dos serviços do setor público, a ampla variedade de usuários, dificuldades na definição de metas e falta de competências.

De acordo com Arnaboldi e Azzone (2010), a dificuldade de implantação no que cabe à natureza diversa dos serviços públicos, diz respeito principalmente à necessidade de adaptar as técnicas derivadas dos negócios para aplicação ao setor público. Isso reside quando os sistemas de mensuração de desempenho são aplicados "universalmente" pelos governos, em diferentes tipos de instituições. Uma forma de solucionar este problema é a utilização de sistemas multidimensionais, sendo que isso pode acarretar em uma proliferação de indicadores, que não são atualizados por gestores.

No que toca à ampla variedade de usuários como uma das questões principais para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho, Arnaboldi e Azzone (2010) explicam que isso significa envolver de forma direta os cidadãos no desenho da mensuração do desempenho. Este envolvimento embora trabalhoso, é considerado benéfico para o projeto do sistema e para construir um relacionamento de confiança entre instituições públicas e seus usuários.

Adicionalmente, credita-se como dificuldade de se medir desempenho no setor público o fato de não haver a figura do lucro. Por outro lado, Arnaboldi e Azzone (2010) destacam que o mesmo problema existe na iniciativa privada a partir do momento em que houve aceitação de que um sistema de mensuração de desempenho deve ser multidimensional, utilizando medidas financeiras e não financeiras. A dificuldade final é a falta de competências. Isso acarretado pela falta de conhecimento sobre medidas não financeiras por parte dos gerentes públicos.

Assim, mesmo com a dificuldade de desenhar e de implantar um sistema de mensuração de desempenho no setor público, impera a necessidade dos gestores buscarem esta ferramenta para auxiliar na melhoria da prestação de serviço público. Sua utilização deve compatibilizar os diversos interesses de seus usuários de maneira transparente e com indicadores voltados para resultados.

3. PACTO PELA EDUCAÇÃO

No ano de 2007 o Governo de Pernambuco se deparou com dificuldades em obter dados e informações atualizadas e precisas sobre as necessidades da população e como a máquina pública estadual funcionava para solucionar os problemas identificados (Pernambuco, 2016).

Assim, no ano de 2008, foi estabelecido o programa “Todos por Pernambuco”, que tinha como base a realização de seminários regionais por todo o Estado de Pernambuco como um canal de comunicação para captação de necessidades da população a serem resolvidas pelo Governo. Por meio das necessidades levantadas nos seminários, foram elencadas as demandas relativas a diversas áreas, inclusive a educação.

Verifica-se que as demandas identificadas pelo “Todos por Pernambuco” na área de educação serviram de fundamento para a idealização do PPE. Embora o PPE tenha sido formalmente criado pelo Decreto Estadual nº 39.336 de 2013, contemplando diretrizes para os Programas de Gestão por Resultados com agregação de Valor Público, seu processo de desenho se iniciava pelo ano de 2011.

O Manual do Pacto pela Educação (Pernambuco, 2016) explica que o Decreto Estadual nº 39.336 de 2013 estabelece que o PPE segue metodologia específica de gestão por resultados aplicada a programas multissetoriais previstos no Mapa da Estratégia e que tem a finalidade de obter a melhoria em indicadores de qualidade dos serviços públicos na área de educação.

Germano (2015) salienta que o PPE é norteador da política educacional pública em Pernambuco, além de se calcar pelo “Todos por Pernambuco”, ele leva em consideração a Constituição Federal de 1998, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as Diretrizes do Ministério da Educação (MEC) e o Plano Nacional de Educação (PNE). As diretrizes estabelecidas pelo PPE são:

- Valorização dos profissionais de educação;
- Aperfeiçoamento dos padrões básicos de funcionamento das escolas;
- Aperfeiçoamento do padrão de qualidade social dos processos de ensino e aprendizagem;
- Incentivo aos municípios;
- Modelo de organização e gestão das escolas;
- Universalização e aperfeiçoamento da educação integral;
- Expansão e aperfeiçoamento da educação profissional;
- Melhorias na educação do Campo/Indígena/ Especial/EJA/Paulo Freire;
- Consolidação da política de responsabilização (*accountability*) educacional.

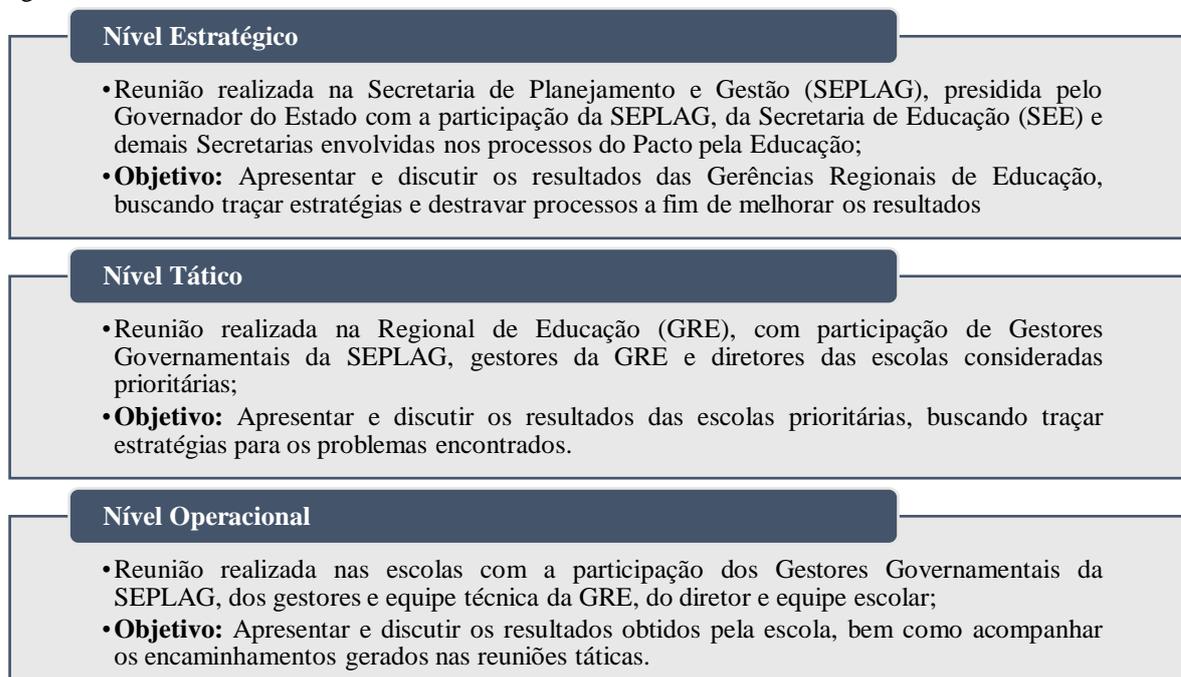
Já as linhas de atuação podem ser consideradas como:

- Fortalecimento das parcerias com os municípios;
- Transparência das informações;

- Valorização e capacitação, inicial e continuada, dos profissionais da educação;
- Reconhecimento do mérito, desempenho, monitoramento e avaliação dos processos e resultados;
- Intensificar o protagonismo da relação professor-estudante;
- Compreensão e construção interativa do conhecimento;
- Interdisciplinaridade;
- Práticas pedagógicas inovadoras;
- Uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's).

De acordo com o Manual do Pacto pela Educação (Pernambuco, 2016) e o sítio eletrônico do Pacto pela Educação, o PPE é sistematizado em três níveis de reuniões: estratégica, tática e operacional.

Figura 6: Níveis de monitoramento do PPE



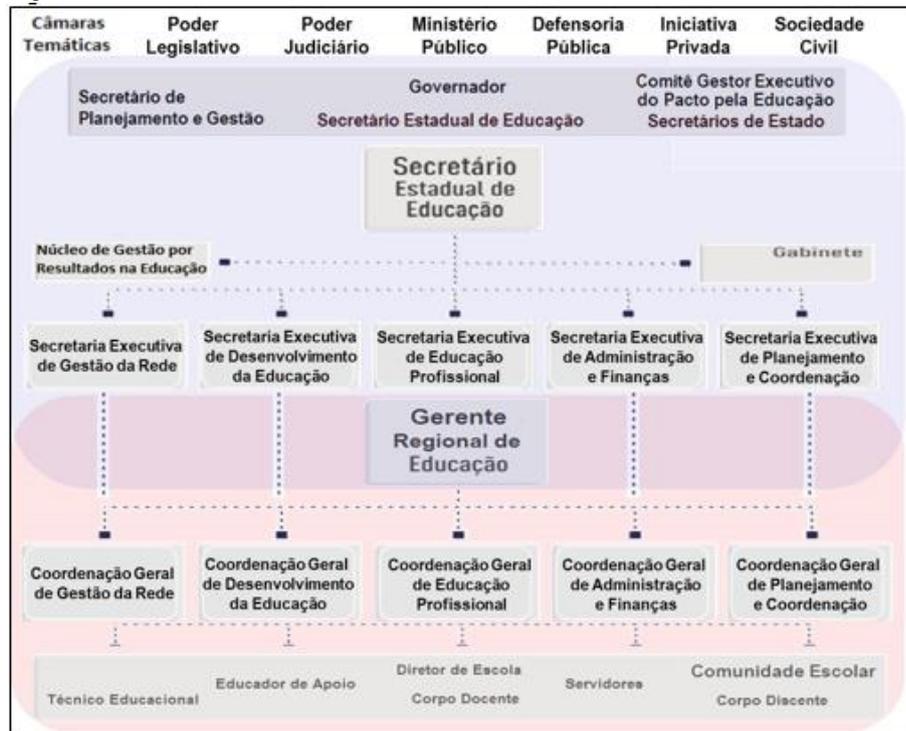
Fonte: SEPLAG (2017) adaptado

Vale destacar que no nível estratégico a reunião é realizada por meio de um Comitê Gestor Executivo do PPE, com a participação das Secretarias citadas na figura 6 e de outras Secretarias, como a Procuradoria Geral do Estado, as Secretarias de Administração, da Fazenda e da Casa Civil. Elas participam desta reunião justamente para proporcionar a solução imediata dos entraves debatidos na sala de monitoramento.

Já no nível tático, são identificadas as maiores fragilidades das escolas e, com base nos dados apresentados, são traçadas ações de melhoria, que são executadas pelos diretores escolares das escolas de baixo desempenho e dos gerentes das regionais educacionais.

De forma geral, a abordagem do PPE, por meio dos três níveis, visa envolver todos os participantes que atuam na melhoria do desempenho da educação de Pernambuco e todos os registros das reuniões são realizados em atas de encaminhamentos. Assim, conforme os ditames do Decreto Estadual nº 39.336 de 2013, a estrutura de funcionamento com os participantes do PPE pode ser ilustrada de forma mais detalhada pela figura 7.

Figura 7: Estrutura de funcionamento do PPE



Fonte: Brandão (2017, p. 207)

No que tange às Gerências Regionais de Educação (GRE), foram definidas 16 unidades distribuídas pelo Estado de Pernambuco. No entendimento de Brandão (2017), a existência das GREs contribui para a descentralização e a implementação de decisões tomadas no nível central, ao possibilitar maior proximidade com o cotidiano das escolas.

Figura 8: Mapa de Pernambuco com a distribuição das GREs



Fonte: SEE (2017)

Conforme relação de escolas divulgadas pelo sítio eletrônico da Secretaria de Educação de Pernambuco, verifica-se que a Rede Estadual de Educação é composta por um total de 1.053 escolas, distribuídas nas 16 GREs, e em 8 modelos de funcionamento.

Quadro 8:Quantitativo de escolas por GREs e modalidade

GREs	Alternância	Conveniada	EREM Integral	EREM Semi-integral	Indígena	Técnica	Regular	Prisional	Total
(01) Recife Norte	-	2	13	9	-	4	49	-	77
(02) Recife Sul	-	1	7	14	-	2	59	3	86
(03) Metropolitana Norte	-	-	7	14	-	1	67	5	94
(04) Metropolitana Sul	-	-	8	19	-	5	63	-	95
(05) Mata Norte - Nazaré da Mata	-	2	11	10	-	4	36	-	63
(06) Mata Centro - Vitória de Santo Antão	-	-	7	10	-	4	18	-	39
(07) Mata Sul - Palmares	-	-	5	17	-	1	27	1	51
(08) Vale do Capibaribe - Limoeiro	-	-	11	9	-	2	14	1	37
(09) Agreste Centro Norte - Caruaru	-	-	10	12	-	2	39	1	64
(10) Agreste Meridional - Garanhuns	-	1	12	15	3	2	17	1	51
(11) Sertão do Moxotó-Ipanema - Arcoverde	-	-	7	14	52	3	30	1	107
(12) Sertão do Alto Pajeú-Afogados da Ingazeira	-	-	7	12	-	3	21	-	43
(13) Sertão do Submédio São Francisco - Floresta	-	-	5	2	66	-	20	-	93
(14) Sertão do Médio São Francisco - Petrolina	1	2	8	3	14	-	51	1	80

(15) Sertão Central - Salgueiro	-	-	4	7	8	1	18	-	38
(16) Sertão do Araripe - Araripina	-	-	4	7	-	1	23	-	35
Total	1	8	126	174	143	35	552	14	1053

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados de SEE (2017)

Conforme o MEC (2018), escolas com pedagogia de alternância buscam a interação entre a realizada da vivência do cotidiano do aluno que vive em meio rural e o ambiente escolar, havendo troca de conhecimentos.

As escolas conveniadas são parceiras realizadas entre a Secretaria de Educação Estadual e outros entes públicos e privados que atuam no ensino para que ocorra um apoio mútuo.

A Escola de Referência em Ensino Médio (EREM) integral é um modelo de escola de referência que se organiza para atender os estudantes em jornada ampliada de aprendizagem em uma carga horária de 45 horas de aulas semanais, tendo funcionamento da escola de forma integral em cinco dias da semana. Já o EREM Semi-integral, se diferencia do integral por ter uma carga horária de aula semanal de 35 horas, com a escola funcionando com professores trabalhando cinco manhãs e três tardes ou cinco tardes e três manhãs, e os estudantes, cinco manhãs e duas tardes ou cinco tardes e duas manhãs.

Conforme a Fundação Nacional do Índio – FUNAI (2018), a escola indígena visa garantir o direito a uma educação escolar específica, diferenciada, intercultural, bilíngue/multilíngue e comunitária, conforme define a legislação nacional que fundamenta a Educação Escolar Indígena. Seguindo o regime de colaboração, posto pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB, a coordenação nacional das políticas de Educação Escolar Indígena é de competência do MEC, cabendo aos Estados e Municípios a execução para a garantia do direito dos povos indígenas. Sendo assim, a Secretaria de Educação de Pernambuco estabeleceu 143 escolas indígenas, conforme pode ser visto no quadro 8.

De acordo com o MEC (2018), as escolas técnicas já buscam permitir que os estudantes da rede estadual de ensino tenham oportunidade de se qualificarem por meio de uma formação específica e direcionada ao mercado de trabalho sem sair de suas regiões. De acordo com a Secretaria de Educação de Pernambuco, os cursos são organizados por eixos tecnológicos: Ambiente e Saúde; Informação e Comunicação; Gestão e Negócios; Infraestrutura; e Controle de processos industriais.

As escolas regulares são aquelas que atendem os requisitos mínimos para o ensino básico, a fim de que os alunos possam estar aptos a exercer sua cidadania completa. Já as escolas prisionais têm como foco o repasse de conhecimento por base no ensino a reeducandos apenados em unidades prisionais (MEC, 2018).

Para mensurar o desempenho das ações traçadas nos três níveis de reuniões voltadas para a educação pernambucana, conforme entendimento de Brandão (2017), foi estabelecido que no início o PPE focaria 300 escolas. Para Germano (2015), estas escolas estariam localizadas em todas regiões do Estado e se enquadrariam como EREMs, escolas que se tornariam EREM até o ano de 2014, escolas técnicas e as escolas que não evoluíram no IDEPE 2010.

Vale destacar que embora o Pacto pela Educação tenha iniciado seu desenho no ano de 2011, conforme Brandão (2017), somente após a implantação do Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE) ocorreu disponibilização de dados mais precisos e mais específicos que possibilitou um maior aprofundamento de análise sobre os resultados. A implantação teve início no ano de 2012, obtendo dados mais confiáveis a partir de 2013 para que enfim no ano de 2014 houvesse um direcionamento do monitoramento para uma atuação sobre escolas priorizadas.

As escolas prioritárias seriam aquelas que no ano anterior tiveram os piores desempenhos no IDEPE. Assim, foi determinado que as escolas prioritárias para o ano de 2014 seriam aquelas com desempenho de IDEPE inferior a 3,0 em 2013. Para o ano de 2015 as escolas foram as que demonstraram resultado de IDEPE abaixo de 3,2 em 2014. Para o ano de 2016, IDEPE abaixo de 3,4 no ano de 2015.

Assim, para medir o desempenho, foram definidas medidas na forma de indicadores que se agregariam em finalísticos, resultados e processos, com periodicidade de medição que variam de bimestral a bianual.

Quadro 9: Indicadores do PPE

Tipo de Indicador	Indicador	Periodicidade
Finalístico	IDEB	Bianual
	IDEPE	Anual
	Taxa de aprovação	Anual
	Taxa de abandono	Anual
	Taxa de distorção idade-série	Anual
Resultado	Nota interna	Bimestral
	Média interna	Bimestral
Processo	Participação nas avaliações externas	Bimestral
	Estudantes abaixo da média	Bimestral
	Participação nas avaliações internas	Bimestral

	Frequência dos professores	Bimestral
	Frequência dos estudantes	Bimestral
	Professores nas formações	Bimestral
	Aulas previstas x aulas ministradas	Bimestral
	Cumprimento dos conteúdos curriculares	Bimestral
	Participação de familiares em reuniões	Bimestral

Fonte: SEPLAG (2017) adaptado

Para melhor entendimento sobre os indicadores de desempenho do PPE, conforme o Manual do Pacto pela Educação (Pernambuco, 2016), é possível identificar as definições sobre as medidas utilizadas.

Quadro 10: Definição de indicadores do PPE

Indicador	Definição
IDEB	Indicador de qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.
IDEPE	Indicador de qualidade da educação pública estadual que permite diagnosticar e avaliar a evolução de cada escola, ano a ano.
Taxa de aprovação	Percentual de alunos que concluíram, com sucesso, determinada etapa de ensino.
Taxa de abandono	Percentual de alunos que deixou de frequentar a escola, exceto por falecimento e transferência.
Taxa de distorção idade-série	Percentual de alunos que apresentam adequação entre a série e a idade do aluno, conforme parâmetros estabelecidos no sistema educacional.
Nota interna	Médias das notas obtidas pelos estudantes na avaliação individual do aluno realizada no bimestre correspondente. Este indicador é baseado na 2ª nota, obtida por meio de procedimento avaliativo planejado pelo professor e realizado individualmente pelo aluno.
Média interna	Média das notas obtidas pelos estudantes na unidade didática, isto é, a média entre a 1ª e 2ª nota. A 1ª nota é composta por 2 a 5 atividades, e a 2ª nota é composta pela avaliação individual do aluno.
Participação nas avaliações externas	Percentual de alunos informado no censo rápido que realizaram pelo Sistema de Avaliação da Educação em Pernambuco (SAEPE).
Estudantes abaixo da média	Percentual de alunos que obtiveram nota menor que 6,0 na média das avaliações escolares da unidade.
Participação nas avaliações internas	Percentual de alunos matriculados que fizeram as avaliações internas.
Frequência dos professores	Percentual de horas/aulas ministradas pelo professor da disciplina.
Frequência dos estudantes	Percentual de frequência dos estudantes presentes na sala de aula sobre o total de estudantes.
Professores nas formações	Percentual de professores de Língua Portuguesa e Matemática que participaram das formações.
Aulas previstas x aulas ministradas	Total de aulas efetivamente ministradas pelos professores em relação ao número total de aulas previstas.
Cumprimento dos Conteúdos curriculares	Total de conteúdos ministrados que seguiram efetivamente o currículo previamente definido.
Participação de familiares em reuniões	Média percentual da participação de responsáveis pelos estudantes em reuniões escolares.

Fonte: PERNAMBUCO (2016) adaptado

Por meio dos dados obtidos para a medição dos indicadores, é realizado painéis de monitoramento de resultados pelo *software Qlikview*. Os painéis são usados para melhor visualização do desempenho nos níveis: estratégico, tático e operacional. Assim, nas reuniões realizadas nos três níveis é feita a demonstração de resultados, a definição das ações a serem executadas e o registro do que se passou em reunião em ata. Além disso, são desenvolvidos relatórios gerenciais que são remetidos às partes interessadas à questão educacional.

Abaixo segue um exemplo de painel a nível estratégico:

Figura 9: Painel de monitoramento a nível estratégico



Fonte: Brandão (2017, p. 226)

Abaixo seguem dois exemplos de painéis de nível tático para monitoramento de indicadores de resultados e de processos:

Figura 10: Painel de monitoramento de indicadores de resultados ao nível tático



Fonte: Brandão (2017, p. 227)

Figura 11: Painel de monitoramento de indicadores de processos ao nível tático



Fonte: Brandão (2017, p. 228)

Abaixo segue um exemplo de painel ao nível operacional:

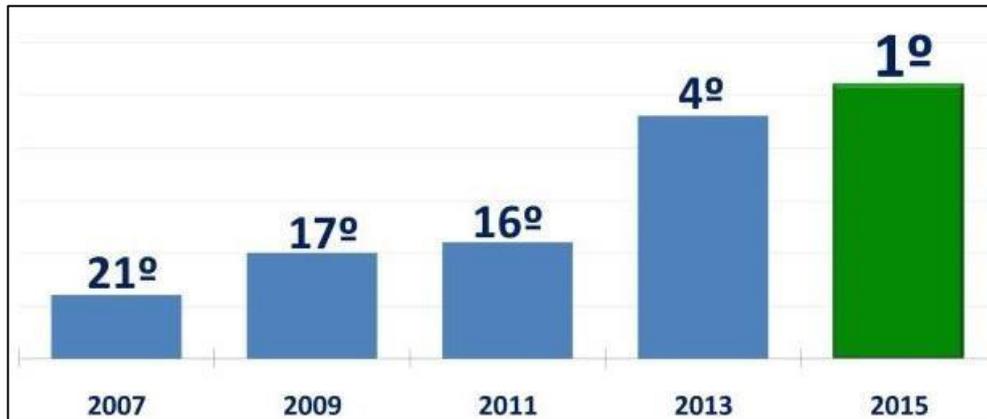
Figura 12: Painel de monitoramento ao nível operacional



Fonte: Brandão (2017, p. 229)

Diante da apresentação da metodologia de funcionamento do PPE, é possível esperar que as escolas estaduais geridas pelo Governo de Pernambuco nas últimas avaliações despontassem positivamente no IDEB. Como é verificado na evolução deste indicador do ano de 2007 a 2015, indica-se que a educação apresenta melhoras.

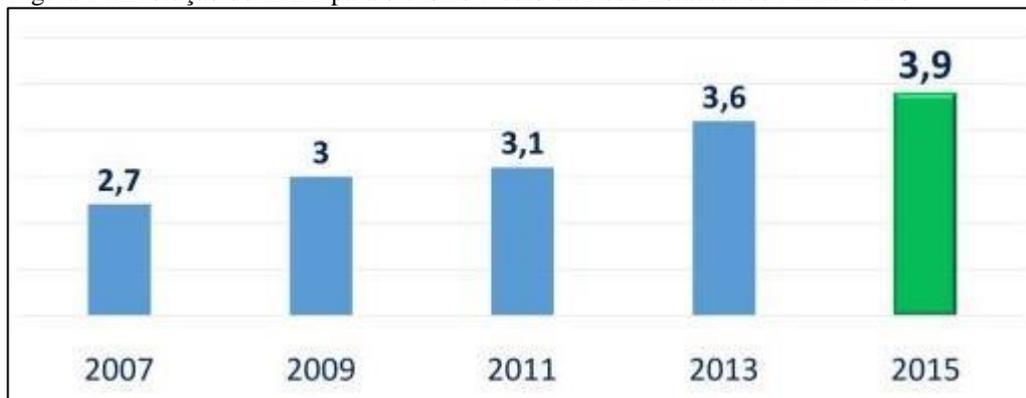
Figura 13: Ranking do IDEB para o ensino médio da Rede Estadual



Fonte: SEPLAG (2017)

No ano de 2007 a educação pública de nível médio de Pernambuco se posicionava na 21ª posição entre os Estados. Já no ano 2015 houve uma clara evolução na pontuação do IDEB, passando a se posicionar na 1ª colocação. O valor do indicador saiu de 2,7 no ano de 2007 para 3,9 no ano de 2015.

Figura 14: Evolução do IDEB para o ensino médio da Rede Estadual de Pernambuco



Fonte: SEPLAG (2017)

No ano de 2016 o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) concedeu o prêmio de 2º lugar na categoria Melhor Gestão para Resultados, na premiação “Gestión para Resultados Del Desarrollo 2016”, tendo concorrido com outras 35 iniciativas da América Latina e Caribe.

A fim de aprofundar sobre os benefícios do PPE sobre a educação, tendo acesso aos dados das escolas da educação em Pernambuco, é possível analisar o impacto do PPE nas escolas prioritárias sobre as não prioritárias. Assim, foram selecionadas todas as escolas estaduais de ensino médio que compõem o Pacto pela Educação no Governo de Pernambuco que durante o período de 2014 a 2016 sempre foram classificadas como prioritárias e aquelas que sempre foram classificadas como não prioritárias. Logo, não faz parte da seleção aquelas que em algum

momento alternava esta classificação no período. Os dados referentes a seleção datam do ano de 2008 a 2016.

Dessa forma, a título exemplificativo dos efeitos gerados pelo PPE, foram escolhidas as variáveis abandono e aprovação nas escolas. Foi possível realizar uma análise gráfica do comportamento das médias das variáveis entre os anos de 2008 e 2016 para escolas prioritárias e não prioritárias. Os gráficos foram feitos a fim de verificar se houve uma maior melhoria de desempenho entre as prioritárias em relação às não prioritárias.

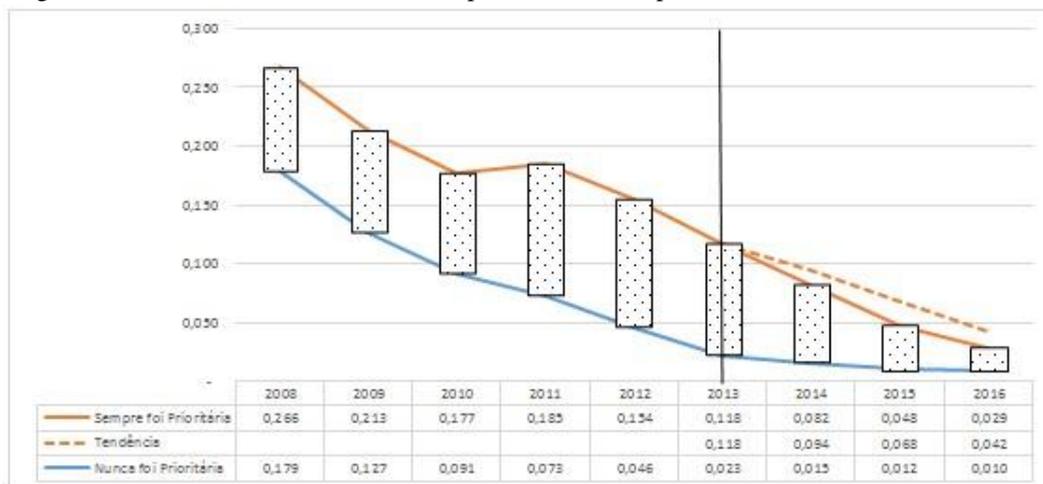
Esse método de análise introduz ao método chamado de diferenças em diferenças (DD). Havendo uma redução entre as diferenças de comportamento no tempo, indica que o sistema de medição de desempenho desenvolvido afeta positivamente o desempenho.

O método de diferenças em diferenças é uma das técnicas não-experimental mais utilizada nos estudos de avaliação de impacto. Seu procedimento é embasado no cálculo de uma dupla subtração, onde a primeira se refere à diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior à intervenção, para os grupos de tratamento e de controle em separado, e a segunda se refere à diferença entre os resultados encontrados na primeira diferença para os dois grupos (GERMANO, 2015).

Como pode ser visto na figura 15, a partir do ano de 2013, com o início formal do PPE, segregando escolas prioritárias e não prioritárias, é possível identificar a diferença entre as curvas das médias de abandono entre estes dois grupos de escolas. As escolas que sempre foram priorizadas a partir de 2014 faz parte do grupo de tratamento e as que nunca foram priorizadas faz parte do grupo de controle.

Assim, após a intervenção causada pelo PPE, a curva das médias de abandono das escolas que sempre foram prioritárias foi mais inclinada em relação às que nunca foram prioritárias. Logo, este comportamento indica que houve um pacto positivo para o abandono escola. Ou seja, houve uma redução do abandono escola em uma proporção maior entre as escolas que sempre foram prioritárias para as que nunca foram prioritárias após a intervenção do PPE.

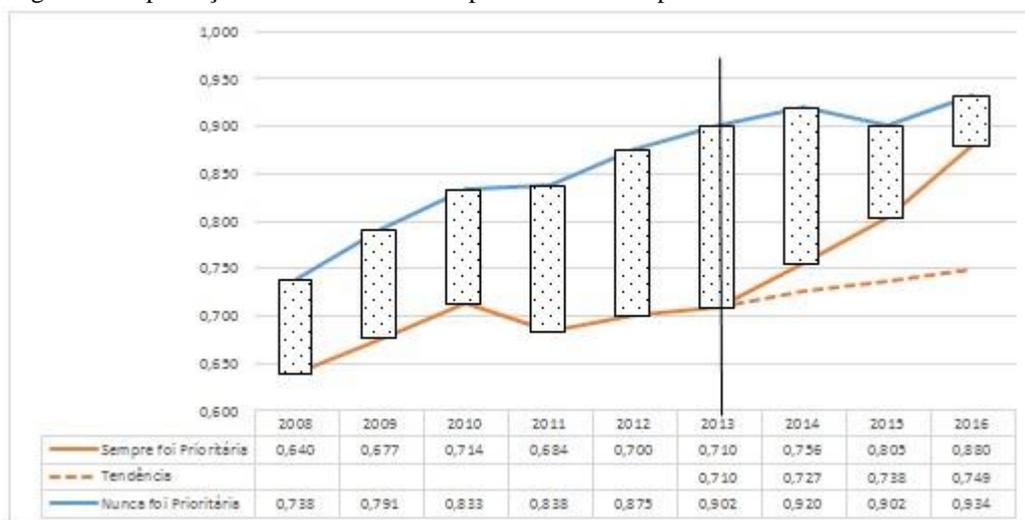
Figura 15: Abandono escola entre escolas prioritárias e não prioritárias



Fonte: Elaborado pelo autor

A mesma análise realizada para o abandono nas escolas é possível ser feita para a aprovação dos alunos das escolas. A figura 16 demonstra que a partir da intervenção do PPE, a curva das médias dos resultados das escolas que sempre foram prioritárias foi mais inclinada que as que nunca foram prioritárias. Logo, a intervenção gerou um impacto positivo ao reduzir as diferenças das escolas prioritárias das não prioritárias. Assim, houve um aumento no crescimento das aprovações dos alunos para as prioritárias em relação às não prioritárias.

Figura 16: Aprovação escola entre escolas prioritárias e não prioritárias



Fonte: Elaborado pelo autor

Diante da demonstração da melhoria destas duas variáveis sobre o grupo de tratamento indica que o desenho e funcionamento do PPE afeta positivamente a educação pública de

Pernambuco. Assim, sugere-se que o uso de sistemas de mensuração de desempenho confirma os estudos sobre sua influência positiva no desempenho organizacional.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1. TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada no que tange a abordagem como quantitativa, tendo em vista que a raiz lógica do pensamento positivista. Ela enfatiza o raciocínio dedutivo com regras de lógica e atributos mensuráveis da experiência humana (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Polit et al. (2004 apud Gerhardt e Silveira, 2009), a pesquisa quantitativa tem as seguintes características:

- Focaliza uma quantidade pequena de conceitos;
- Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados;
- Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados;
- Coleta os dados mediante condições de controle;
- Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados;
- Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos.

Prodanov e Freitas (2013) destacam que uma pesquisa quantitativa traduz em números informações e opiniões para um processo de classificação e análise. Isso, por meio de recursos e técnicas estatísticas.

No que cabe a natureza da pesquisa, é possível classificá-la como aplicada. Pois, segundo Silva e Menezes (2005), assim como para Kaurk, Manhães e Medeiros (2010), este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Já no que se refere à classificação da pesquisa quanto ao objetivo, pode-se enquadrar o estudo como descritivo. No entendimento de Gil (2008), uma pesquisa descritiva pode ir além da relação entre variáveis, podendo determinar a natureza desta relação. Para Chemin (2015), este tipo de pesquisa busca descrever as características da população, de fenômenos ou das relações entre as variáveis estudadas. A pesquisa se vale de técnicas de levantamento e coleta de dados de forma padronizada.

A pesquisa também pode ser classificada do ponto de vista dos procedimentos técnicos. Ela se refere à forma que são obtidos os dados necessários para a realização da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para o presente estudo, ela pode ser classificada como de

levantamento. Pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009), o levantamento pode ser utilizado para estudos descritivos e tem a vantagem de se ter o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que propiciam uma rica análise estatística. Chemin (2015) ainda indica que levantamentos são mais adequados para estudos descritivos do que explicativos; são apropriados para problemas como preferência eleitoral, comportamento do consumidor, estudo de opiniões e atitudes etc.

4.2. DELIMITAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2003), a delimitação do universo consiste em deixar explícito que pessoas ou coisas, fenômenos, entre outros, serão alvo da pesquisa. São enumeradas as características comuns como: sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem e etc. Já Silva e Menezes (2005) explicam que o universo é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

No entendimento de Gil (2008) universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. O autor destaca que para uma pesquisa ligada a questões sociais, os elementos do universo são grandes ao ponto de ser impossível considerá-los em sua totalidade. Logo, seria necessária a utilização de amostragem.

Para este estudo, foram selecionados os gestores e técnicos que atuavam no Pacto pela Educação de 2014 a 2018. Ou seja, gestores da Secretaria de Educação, gerentes regionais da Secretaria de Educação e os técnicos no núcleo de educação da Secretaria de Planejamento e Gestão, em um total de 63 pessoas. Esta escolha foi feita para capturar a percepção destes profissionais sobre aspectos de sistema de mensuração de desempenho. Assim, é possível verificar que o público alvo não se baseou em amostra.

Conforme informação obtida dos órgãos selecionados, abaixo segue quadro com a relação do público alvo com seu respectivo quantitativo de potenciais respondentes.

Quadro 11:Relação do público alvo

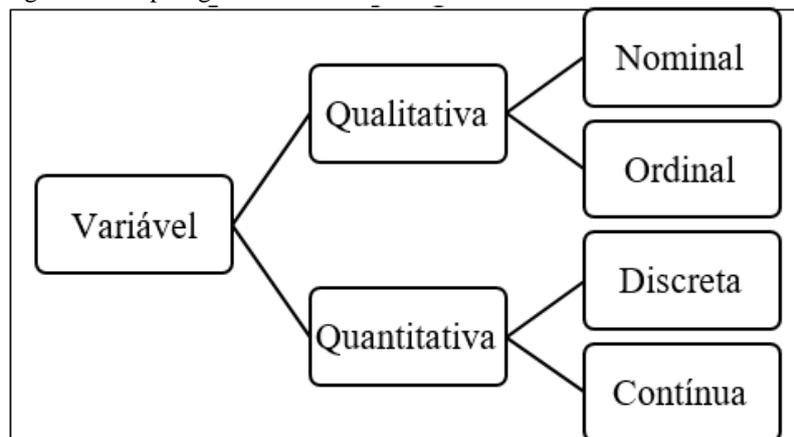
Público	Quantidade
Técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão (a)	39
Gestores Regionais de Educação (b)	16
Gestores da sede da Secretaria de Educação (c)	8
Secretário Executivo de Planejamento e Coordenação	1
Gerente de Desenvolvimento da Gestão Regional	1
Secretário Executivo de Educação Profissional	1
Gerente Geral de Educação Integral	1
Superintendente de Gestão da Rede Escolar	1
Gerente de Políticas Educacionais do Ensino Médio	1
Gerente de Políticas Educacionais dos Anos Finais do Ensino Fundamental	1
Superintendente Técnica de Gestão da Rede	1

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. VARIÁVEIS

Para Pinheiro et al. (2009), uma variável pode ser definida como uma representação de uma característica, atributos ou propriedades de um determinado assunto estudado. Da mesma forma, Morettin e Bussab (2010) entendem que a variável é uma característica que corresponde a resultados associados aos elementos investigados em uma pesquisa.

Figura 17: Tipologias de variáveis



Fonte: Pinheiro et al. (2009, p.6) e Morettin e Bussab (2010, p. 10) adaptado

Hair Jr. et al. (2005) definem a variável qualitativa como atributos, características ou propriedades categóricas que identificam ou descrevem um objeto. Para estes autores, este tipo de variável pode também ser chamada de não-métrica. Freud (2006) explica que a variável qualitativa resulta em descrições. Larson e Farber (2015) resumem que uma variável qualitativa consiste em atributos, rótulos ou entradas não numéricas.

A classificação qualitativa pode ser subdividida em classificação nominal e ordinal. Conforme Pinheiro et al. (2009), para a classificação nominal, seus valores possíveis são diferentes categorias não ordenadas, em que cada observação pode ser classificada. Exemplos: raça, nacionalidade, área de atividade. Larson e Farber (2015) entendem que há uma categorização usando-se nomes, rótulos ou qualidades. Não é possível realizar cálculos matemáticos neste nível.

No que se refere à classificação ordinal, Hair Jr. et al. (2005) detalha que as variáveis podem ser ordenadas ou ranqueadas com escalas ordinais em relação à quantidade de atributo possuída. É possível realizar uma relação de “maior que” ou “menor que” entre as subclasses comparadas. Para Pinheiro et al. (2009), ela consiste em poder diferenciar valores possíveis em

categorias ordenadas, em que cada observação pode ser classificada. Exemplos: classe social, nível de instrução.

Freund (2006) afirma que é possível codificar os dados qualitativos por meio de uma conversão em dados numéricos de maneira trivial. Em casos em que a variável só pode assumir duas realizações, usualmente chamadas sucesso e fracasso, ela pode ser chamada de dicotômica. Para Morettin e Bussab (2010), é possível utilizar técnicas de atribuição de valores numéricos para variáveis qualitativas a fim de proceder a análises como se quantitativas fossem.

Já uma variável quantitativa, no entendimento de Larson e Farber (2015), consiste em medidas numéricas ou contagens. Pinheiro et al. (2009) entendem que uma variável quantitativa reflete quantidade relativa ou grau. Logo, é apropriada para casos que envolvem quantia ou magnitude. Em relação às variáveis quantitativas, é possível classificá-las como discretas ou contínuas.

Pinheiro et al. (2009) e Morettin e Bussab (2010) entendem que variáveis quantitativas discretas, são valores que podem formar um conjunto finito ou enumerável de números, e que resultam, frequentemente, de uma contagem, como por exemplo, número de filhos (0, 1, 2, ...). Já no que tange à classificação de variáveis quantitativas contínuas, estes autores afirmam que seus valores possíveis podem ser expressos através de números reais e varrem uma escala contínua de medição. Exemplos: renda mensal, peso, altura.

Assim, para a presente pesquisa, as variáveis foram distribuídas em duas partes. A primeira se refere a características dos respondentes quanto: ao perfil pessoal, ao perfil de formação profissional, ao perfil de experiência profissional e ao perfil de função profissional.

Já a segunda parte de variáveis se refere aos grupos relacionados à percepção dos respondentes. Eles são: Fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação; Dimensões de sistema de mensuração de desempenho; Funções de um sistema de mensuração de desempenho; Razões da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho; Etapas do desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho; Fatores-chaves de implementação de sistema de desempenho.

Vale salientar que a escolha das variáveis de percepção teve como base o conteúdo exposto no referencial teórico. Abaixo seguemos quadros com a relação de variáveis e suas respectivas classificações.

O quadro 12 apresenta as variáveis relacionadas às características dos respondentes separadas por grupos.

Quadro 12: Variáveis de análise dos grupos de característica dos respondentes

Grupo	Variável	Classificação
Perfil pessoal	Sexo	Nominal
	Faixa Etária	Ordinal
Perfil de formação profissional	Área de formação profissional	Nominal
	Natureza da instituição de ensino de formação	Nominal
	Conclusão de curso pós-graduação	Nominal
	Tempo de graduação	Ordinal
Perfil de experiência profissional	Tempo de experiência profissional	Ordinal
	Tempo de serviço no setor público	Ordinal
Perfil de função profissional	Servidor efetivo	Nominal
	Possuir função ou cargo comissionado	Nominal
	Papel no Pacto pela Educação	Nominal

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 13 apresenta o grupo de variáveis de fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação. Destaca-se que a relação se baseia nos fatores dispostos por Mwita (2000).

Quadro 13: Variáveis de análise do grupo de fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação

Variável	Classificação
FATORES PESSOAIS (habilidade, confiança, motivação e comprometimento)	Ordinal
FATORES DE LIDERANÇA (qualidade de encorajamento, orientação e apoio aos gestores de equipas)	Ordinal
FATORES DE EQUIPE (qualidade de suporte prestado pelos colegas)	Ordinal
FATORES DE SISTEMAS (sistema de trabalho e instrumentos fornecidos pela organização)	Ordinal
FATORES DE SISTEMAS (sistema de trabalho e instrumentos fornecidos pela organização)	Ordinal
FATORES SITUACIONAIS (ambiente interno e externo com pressões de mudanças)	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Mwita (2000)

O quadro 14 apresenta o grupo de variáveis de dimensões de um sistema de mensuração de desempenho. Destaca-se que a relação se baseia nas dimensões estabelecidas por Garengo, Biazzo e Bititci (2005).

Quadro 14: Variáveis de análise do grupo de dimensões de um sistema de mensuração de desempenho

Variável	Classificação
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Mensuração de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia)	Ordinal
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA (Mensuração de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas)	Ordinal
FOCO NOS STAKEHOLDERS (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses)	Ordinal
MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras)	Ordinal
ADAPTABILIDADE DINÂMICA (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos)	Ordinal
ORIENTAÇÃO POR PROCESSO (A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos)	Ordinal

PROFUNDIDADE/DETALHAMENTO (As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais)	Ordinal
ABRANGÊNCIA (Toda a organização é objeto de avaliação)	Ordinal
RELACIONAMENTO DE CAUSA E EFEITO (Verificar se existe relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais)	Ordinal
CLAREZA E SIMPLICIDADE (Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos)	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Garengo, Biazzo e Bititci (2005)

O quadro 15 apresenta o grupo de variáveis de funções de um sistema de mensuração de desempenho. Destaca-se que a relação se baseia nas funções estabelecidas por Lardenoije et al. (2005).

Quadro 15: Variáveis de análise do grupo de funções de um sistema de mensuração de desempenho

Variável	Classificação
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores (financeiros e não financeiros)	Ordinal
Formular e esclarecer a estratégia	Ordinal
Reforçar o diálogo estratégico	Ordinal
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	Ordinal
Estimular a motivação e o aprendizado	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Lardenoije et al. (2005)

O quadro 16 apresenta o grupo de variáveis de razões da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho. Destaca-se que a relação se baseia nas razões descritas por Folan e Browne (2005).

Quadro 16: Variáveis de análise do grupo de razões da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho

Variável	Classificação
Apoiar a alta gestão	Ordinal
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	Ordinal
Garantir que essas medidas utilizadas sejam relevantes para os gerentes e funcionários na realização do dia a dia de trabalho	Ordinal
Fazer parte dos ciclos de <i>feedback</i> entre gerentes e funcionários	Ordinal
Usar principalmente técnicas de desempenho não financeiras	Ordinal
Variar conforme localizações	Ordinal
Mudar ao longo do tempo, conforme a organização precise mudar	Ordinal
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Folan e Browne (2005).

O quadro 17 apresenta o grupo de variáveis de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho. Destaca-se que a relação se baseia nos nove passos descritas por Wisner e Fawcett (1991).

Quadro 17: Variáveis de análise do grupo de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho

Variável	Classificação
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	Ordinal
Identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia	Ordinal

Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional na realização dos vários objetivos estratégicos	Ordinal
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho capazes de definir a posição competitiva entre outros Estados do Pacto pela Educação para a alta administração	Ordinal
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível	Ordinal
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos entre os critérios de desempenho utilizados em cada nível	Ordinal
Assegurar a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais	Ordinal
Usar o sistema de mensuração de desempenho	Ordinal
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente de mudanças atual	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Wisner e Fawcett (1991)

O quadro 18 apresenta o grupo de variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho por tema. Destaca-se que a relação se baseia no resumo de pensamentos de diversos autores, feito por Lima e Ponte (2005).

Quadro 18: Variáveis de análise do grupo dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho

Tema	Variável	Classificação
Estratégia	As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores da organização	Ordinal
	É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	Ordinal
Sistema de informação	Necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, <i>palm top</i> e etc	Ordinal
	Necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência	Ordinal
Pessoas	A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	Ordinal
	A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	Ordinal
	O clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional	Ordinal
	As sugestões dos empregados devem ser valorizadas (uso do <i>empowerment</i>)	Ordinal
	Composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional	Ordinal
Liderança e gestão	A organização pratica uma gestão participativa	Ordinal
	Existe uma liderança positiva para implementação do modelo de medição	Ordinal
	Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação	Ordinal
	Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	Ordinal
Comunicação	Disseminação do conceito de medição de desempenho organizacional por meio de informações claras e prontamente disponíveis em toda a organização (mural, jornal interno, intranet e etc)	Ordinal
	A alta administração comunica de forma clara o direcionamento da organização e a priorização do projeto de mudança	Ordinal
	É importante a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho organizacional com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho	Ordinal
	A organização deve fazer de forma sistemática a realização do <i>feedback</i>	Ordinal

	Disseminação da medição de desempenho organizacional em toda a organização	Ordinal
Processos	Necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional	Ordinal
	Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas	Ordinal
	A escolha da coordenação da equipe de implementação	Ordinal
	Adequada escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não-financeiras e de boa quantidade	Ordinal
	Processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode se tornar uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização	Ordinal
	Necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	Ordinal
Cultura organizacional	Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão	Ordinal
	Observância de fatores organizacionais como tamanho, maturidade e cultura organizacional	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Lima e Ponte (2005)

4.4. INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), embora a fase de coleta de dados seja cansativa e tome mais tempo que o esperado, exigindo paciência, perseverança e esforço pessoal do pesquisador, o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros. Assim, deve haver cuidado no preparo do instrumento de coleta de dados.

No entendimento de Gerhardt e Silveira (2009), a coleta de dados compreende o conjunto de procedimentos a fim de responder as seguintes perguntas: O que coletar? Com quem coletar? Como coletar? Desta forma, faz-se necessário percorrer os seguintes passos:

- Delimitar o campo de coleta;
- Elaborar o instrumento de coleta;
- Testar o instrumento de coleta;
- Proceder a coleta dos dados.

Já Silva e Menezes (2005) destacam que a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. No mesmo sentido, Chemin (2015) reforça que saber quais dados serão usados dependem principalmente dos objetivos que o pesquisador deseja alcançar e do universo a ser pesquisado.

Assim, para captar os dados no estudo, foi elaborado um questionário eletrônico no *GoogleForm*. Ele foi dividido em blocos, espelhando os grupos de variáveis já elencados nos quadros 12 a 18. As questões se caracterizam por serem todas diretas, objetivas, de caráter obrigatório e as respostas guardam o anonimato dos respondentes.

Vale destacar que o questionário aplicado exigiu respostas únicas de múltiplas escolhas e de grades de múltiplas escolhas. Este último formato foi escolhido para possibilitar respostas medidas pela escala Likert de 1 a 5, considerando o valor 1 como totalmente não importante e 5 como totalmente importante.

No entendimento de Dalmoro e Vieira (2013) a escala Likert passou a se popularizar por conta do tipo de psicometria usada na investigação. Esta medida reduz a dificuldade de generalizações pelo uso de grande número de opções de marcação, e a natureza complexa de escalas alternativas.

Para envio do questionário ao público alvo da pesquisa, foi utilizado correio eletrônico (e-mail) para os respondentes. O acesso aos e-mails se deu por meio da colaboração da Secretaria da Educação e da Secretaria de Planejamento e Gestão ao disponibilizar a listagem de contato dos profissionais alvos do estudo. No ato de envio da resposta por cada indivíduo, os dados são automaticamente tabulados em planilha para posteriormente ser realizadas as devidas análises estatísticas.

O período de coleta de dados para análise ocorreu de 18 de outubro de 2018 a 18 de novembro de 2018. Destaca-se que anteriormente à coleta de dados, foi feito o teste do instrumento de coleta de dados para três pessoas enquadradas como público da pesquisa.

Como estratégia para obter o máximo de respostas possíveis, o envio dos questionários para os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco foi feito de forma direta. Ou seja, foi remetido diretamente o questionário do pesquisador aos e-mails dos funcionários. Já no que tange ao envio dos questionários aos gestores da sede da Secretaria de Educação de Pernambuco e aos gestores das Gerências Regionais da Secretaria de Educação de Pernambuco, a decisão foi de remeter o *link* do questionário para a Secretaria Executiva de Planejamento e Coordenação para que a partir dela, houvesse o envio aos e-mails dos gestores.

Assim, foi enviado um total de 63 questionários, tendo obtido 35 respostas. Logo, a taxa de resposta foi de 55,56%. Abaixo segue o quadro com o detalhamento sobre a taxa de respostas.

Quadro 19: Detalhamento da taxa de respostas

Público	Envio	Respostas	Taxa Resposta
Técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão (a)	39	16	41,03%
Gestores Regionais de Educação (b)	16	12	75,00%
Gestores da sede da Secretaria de Educação (c)	8	7	87,50%
Secretário Executivo de Planejamento e Coordenação	1	1	100,00%
Gerente de Desenvolvimento da Gestão Regional	1	1	100,00%
Secretário Executivo de Educação Profissional	1	1	100,00%
Gerente Geral de Educação Integral	1	1	100,00%
Superintendente de Gestão da Rede Escolar	1	1	100,00%

Gerente de Políticas Educacionais do Ensino Médio	1	1	100,00%
Gerente de Políticas Educacionais dos Anos Finais do Ensino Fundamental	1	1	100,00%
Superintendente Técnica de Gestão da Rede	1	0	0,00%
TOTAL (a) + (b) +(c)	63	35	55,56%

Fonte: Elaborado pelo autor

O recebimento das respostas se deu de forma automática pelo uso da ferramenta *GoogleForms*, cuja tabulação ocorre também de maneira automática ao vincular o *GoogleForms* ao *GoogleSheets*. Ao ter os dados tabulados, eles foram transferidos para planilha do *Excel*. Após isso, para a realização das análises de dados, foi utilizada a ferramenta *IBMSPPSSStatistics 24*.

4.5.MÉTODO DE ANÁLISE

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), a análise de dados envolve a partição, a identificação e a medida de variação em um conjunto de variáveis, seja entre elas ou entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes.

Gil (2008) considera que a análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Já Gerhardt e Silveira (2009) entendem que a análise dos dados possibilita que o pesquisador seja capaz de propor modificações e pistas de reflexão e de pesquisa para o futuro.

No ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013), o método de análise visa identificar se o estudo elucidada os procedimentos adotados para análise dos dados coletados durante a pesquisa. Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo.

No caso da análise dos dados da pesquisa, a organização e codificação dos dados foram feitas por meio do *Excel*. Já os testes estatísticos foram realizados no *software IBMSPPSSStatistics 24*. Pelas características das variáveis selecionadas, os testes estatísticos escolhidos foram o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, também chamado de teste H e o teste U de Mann-Whitney.

Na definição de Larson e Farber (2010), o teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico que pode ser usado para determinar se amostras independentes foram selecionadas de populações que possuem a mesma distribuição. Para o autor, só haveria duas condições para a realização do teste: amostras selecionadas aleatoriamente e que o tamanho de cada amostra seja no mínimo de 5.

Freund (2006) explica que o teste de Kruskal-Wallis é um teste de soma de postos que serve para testar a suposição de que k amostras aleatórias independentes provêm de populações idênticas e, em particular, a hipótese nula de que $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$, contra a hipótese alternativa de que estas médias não são iguais. Esse teste não exige a suposição de que as populações amostradas tenham, pelo menos aproximadamente, distribuições normais.

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \left(\frac{R_1^2}{n_1} + \frac{R_2^2}{n_2} + \dots + \frac{R_k^2}{n_k} \right) - 3(N+1)$$

Em que:

k representa o número de amostras

n_i é o tamanho da i amostra N é a soma dos

tamanhos das amostras

R_i é a soma dos postos da i amostra

Para Larson e Farber (2010), se as amostras são selecionadas de populações que possuem a mesma distribuição, as somas dos postos são aproximadamente iguais, H será menor e a hipótese nula não deve ser rejeitada. Já se as amostras são selecionadas de populações que não possuem a mesma distribuição, as somas dos postos serão bem diferentes, H será maior e a hipótese nula deve ser rejeitada.

Para complementar o teste de Kruskal-Wallis, foi feito outro teste não paramétrico chamado de Teste U de Mann-Whitney. No entendimento de Freund (2006), esse teste busca verificar se duas amostras independentes provêm de populações idênticas ($\mu_1 = \mu_2$). Ou seja, é um teste de apenas duas variáveis independentes, diferente de Kruskal-Wallis que é de k amostras aleatórias independentes. Há a ocorrência de teste da igualdade dos parâmetros de localização de duas populações que podem ser idênticas.

$$U_1 = W_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

$$U_2 = W_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

Em que:

W representa a soma dos postos dos valores

n representa o tamanho da amostra

Abaixo segue a discriminação de qual teste foi utilizado em relação às variáveis dos grupos de características dos respondentes sobre os grupos de variáveis de percepção.

Quadro 20: Discriminação dos testes

Grupo	Variável	Teste
Perfil pessoal	Sexo	Mann-Whitney
	Faixa Etária	Kruskal-Wallis
Perfil de formação profissional	Área de formação profissional	Mann-Whitney
	Natureza da instituição de ensino de formação	Mann-Whitney
	Conclusão de curso pós-graduação	Mann-Whitney
	Tempo de graduação	Kruskal-Wallis
Perfil de experiência profissional	Tempo de experiência profissional	Kruskal-Wallis
	Tempo de serviço no setor público	Kruskal-Wallis
Perfil de função profissional	Servidor efetivo	Mann-Whitney
	Possuir função ou cargo comissionado	Mann-Whitney
	Papel no Pacto pela Educação	Kruskal-Wallis

Fonte: Elaborado pelo autor

No uso de um sistema estatístico computacional, Freund (2006) explica que bastaria encontrar o *p-value* do teste. Se o valor for inferior ao nível de significância, a hipótese nula deve ser rejeitada.

Assim, conforme Dunn (1964), em um nível de significância de 0,05, se a estatística não for significativa, obtendo um *p-value* > 0,05, então, não há evidência de dominância estocástica entre variáveis. Entretanto, se o teste for significativo, obtendo um *p-value* ≤ 0,05, então, ao menos uma variável domina estocasticamente a outra.

Quadro 21: Grau de significância e teste de hipótese

Grau de significância	Situação de H0	Conclusão
0,000 - 0,050	Rejeita, aceita-se H1	A distribuição não é a mesma entre os grupos de variáveis
0,051 - 1,000	Não se rejeita	A distribuição é a mesma entre os grupos de variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

A caracterização dos respondentes busca apresentar um retrato sobre os aspectos dos profissionais que participaram do desenho, implantação e uso do sistema de mensuração de desempenho do Pacto pela Educação de Pernambuco. Logo, para uma melhor abordagem, a caracterização é subdividida em: perfil pessoal, perfil de formação profissional, perfil de experiência profissional e perfil de função.

Para o perfil pessoal, foram traçadas questões envolvendo o sexo e faixa etária dos respondentes. Os resultados obtidos estão apresentados nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1: Distribuição de frequência de sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	%
Masculino	17	48,6
Feminino	18	51,4

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que houve uma ligeira maioria entre a quantidade de respondentes do sexo feminino em relação ao sexo masculino. Percentualmente, 51,4% das respostas foram feitas pelo sexo feminino, enquanto 48,6% foi do sexo masculino. Isto significa, em valores absolutos, que houve 17 respostas do sexo masculino, enquanto o sexo feminino ocorreu 18 respostas.

Os dados demonstram que a implantação, o desenho e o uso do sistema de mensuração de desempenho do Pacto pela Educação teve participação quase equitativa entre os sexos.

O segundo aspecto considerado sobre os respondentes foi relativo à idade. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 2.

Tabela 2: Distribuição de frequência de faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Frequência	%
Até 30 anos	2	05,71
De 31 a 40 anos	16	45,71
De 41 a 50 anos	9	25,71
Mais de 50 anos	8	22,86

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange à faixa etária, os resultados mostram que há uma predominância de respondentes entre a faixa etária de 31 a 40 anos de idade, com 45,71% do total de respostas. Em segundo lugar aparece a faixa etária de 41 a 50 anos de idade, representando 25,71%. Em terceiro lugar, com 22,86%, surge a faixa etária de mais de 50 anos de idade. A faixa etária até 30 anos de idade foi a que obteve menos respostas, 2 pessoas, representando apenas 05,71% dos respondentes.

No que cabe ao perfil de formação profissional, foram desenvolvidas questões relacionadas à área de formação profissional, à natureza da instituição de ensino no qual o respondente se formou, à conclusão de curso pós-graduação e tempo de graduação. Os resultados sobre a área de formação profissional podem ser vistos na tabela 3.

Tabela 3: Distribuição de frequência de área de formação profissional dos respondentes

Área de formação profissional	Frequência	%
Administração	11	31,43
Contabilidade	0	00,00
Outra	24	68,57

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que o curso de Contabilidade não apresentou respostas. Para a formação em Administração, houve 31,43% das respostas. A predominância na área de formação profissional acabou sendo a opção “Outra”. Ou seja, a maioria, com 68,67% das respostas, não possui uma formação que não seja Administração e Contabilidade.

Outro aspecto relativo à formação dos respondentes considerado está associado à natureza das instituições de ensino nas quais eles se formaram. Os resultados estão dispostos na tabela 4.

Tabela 4: Distribuição de frequência de natureza da instituição que os respondentes se formaram

Natureza da instituição de ensino na qual se formou	Frequência	%
Pública	30	85,71
Privada	5	14,29

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que 85,71% dos profissionais tiveram formação em instituição pública. Ou seja, a maioria. Apenas 5 pessoas, representando 14,29% das respostas, informaram ter formação profissional por uma instituição de ensino privada.

Ainda quanto ao perfil de formação profissional, foi traçado questão quanto a conclusão de curso de pós-graduação. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 5.

Tabela 5: Distribuição de frequência de conclusão de curso pós-graduação dos respondentes

Conclusão de curso pós-graduação	Frequência	%
Sim	33	94,29
Não	2	05,71

Fonte: Dados da pesquisa

Ao abordar a conclusão de curso de pós-graduação, fica claro que quase a totalidade dos respondentes possuem pós-graduação. O percentual de resposta que indica a obtenção de algum título de pós-graduação é de 94,29%. Apenas 2 respondentes, representando 05,71%, indicaram

informação negativa quanto à questão. Isso indica que os profissionais que atuam pelo Pacto pela Educação buscam qualificação.

A última questão relativa à formação profissional é em relação ao tempo de graduação. Abaixo segue a tabela 6 com os resultados.

Tabela 6: Distribuição de frequência de tempo de graduação dos respondentes

Tempo de graduação	Frequência	%
Até 5 anos	18	51,43
De 6 a 10 anos	5	14,29
De 11 a 20 anos	4	11,43
Mais de 20 anos	8	22,86

Fonte: Dados da pesquisa

Ao serem indagados sobre o tempo de graduação, um pouco mais da metade dos respondentes (51,43%) informaram que já havia se passado até 5 anos do fim de suas graduações. Isso indica que a maioria dos respondentes além de já terem concluído curso de pós-graduação, como pode ser visto na tabela 5, saíram recentemente da graduação, indicando que são atualizados em relação ao que é apresentado pela academia em suas áreas de formação profissional.

O perfil de experiência profissional abarca duas questões: o tempo de experiência profissional e o tempo de serviço no setor público. Os resultados da primeira questão se encontram na tabela 7 abaixo.

Tabela 7: Distribuição de frequência de tempo de experiência profissional dos respondentes

Tempo de experiência profissional	Frequência	%
Até 10 anos	8	22,86
De 11 a 20 anos	14	40,00
Mais de 20 anos	13	37,14

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que a maioria dos respondentes, percentual de 40,00%, tem experiência profissional de 11 a 20 anos. Não muito distante deste percentual, aparece respondentes com tempo de experiência de mais de 20 anos (37,14%). Com até 10 anos, houve uma representação de 22,86%. Estes dados refletem que os profissionais que participaram da pesquisa não têm pouco tempo de experiência profissional.

Já quanto ao tempo de serviço no setor público, as respostas podem ser vistas na tabela 8.

Tabela 8: Distribuição de frequência de tempo de serviço no setor público dos respondentes

Tempo de serviço no setor público	Frequência	%
Até 10 anos	9	25,71
De 11 a 20 anos	14	40,00
Mais de 20 anos	12	34,29

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os dados são bastantes semelhantes aos apresentados na tabela 7. Isso indica que o tempo de experiência profissional foi adquirido pela prestação de serviço público. Para o tempo de serviço público, a maioria, com 40,00% de representação, tem de 11 a 20 anos. Em segundo lugar, aparece o período de mais de 20 anos com 34,29%. Em seguida surge o menor percentual (25,71%) para quem tem até 10 anos de experiência no setor público.

No que concerne ao perfil de função profissional, houve questões respondidas sobre o respondente ser servidor efetivo, possuir alguma função ou cargo comissionado e seu papel no Pacto pela Educação. Os resultados da primeira questão podem ser observados na tabela 9.

Tabela 9: Distribuição de frequência em ser funcionário efetivo dos respondentes

Servidor efetivo	Frequência	%
Sim	35	100,00
Não	0	00,00

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 100% dos respondentes são servidores efetivos. Ou seja, tantos os técnicos quanto os gestores são funcionários concursados que passaram por uma seleção de conhecimento para exercer suas atribuições. Isso significa que as pessoas que atuam no Pacto pela Educação são preparadas para exercerem suas funções. Ademais, a utilização de servidores efetivos tende a manter a historicidade das práticas exercidas pelo PPE, dando um caráter de melhor continuidade dos trabalhos.

Pode-se verificar pela tabela 10 as respostas quanto a possuírem função ou cargo comissionados.

Tabela 10: Distribuição de frequência em possuir função ou cargo comissionado dos respondentes

Possui função ou cargo comissionado	Frequência	%
Sim	23	65,71
Não	12	34,29

Fonte: Dados da pesquisa

Identifica-se que a maioria de 65,71% dos respondentes informou possuir função ou cargo comissionado. Isso indica que além da totalidade dos respondentes ser de servidor efetivo, como

foi visto na tabela 9, a maioria exerce em algum nível posição de liderança. Logo, são tomadores de decisão que influenciam na condução das ações encampadas pelo PPE e suas mudanças.

Já a tabela 11 aborda os resultados quanto ao papel dos respondentes no Pacto pela Educação.

Tabela 11: Distribuição de frequência do papel no Pacto pela Educação dos respondentes

Papel no Pacto pela Educação	Frequência	%
Técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão	16	45,71
Gestor da Secretaria de Educação	7	20,00
Gestor de Gerência Regional de Educação	12	34,29

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes (45,71%) exerce papel técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão. Ou seja, a maior parte dos participantes da pesquisa atua no desenho e implantação do sistema de mensuração de desempenho do Pacto pela Educação. Em segundo lugar com 34,39% aparece o gestor de Gerência Regional de Educação. Este gestor é responsável por intermediar a relação entre a Secretaria de Educação e os diretores das escolas. Logo, são responsáveis pelo desempenho geral de sua regional. O menor quantitativo de respondentes (20,00%) aparece gestor da Secretaria de Educação. Estes são responsáveis pelos indicadores gerais de desempenho da educação do Estado.

5.2. PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES

A percepção dos respondentes busca apresentar a opinião dos profissionais que participaram do desenho, implantação e uso do sistema de mensuração de desempenho do Pacto pela Educação de Pernambuco sobre aspectos relativos ao referencial teórico, postos nesta pesquisa.

Logo, a abordagem desta apresentação de resultados é subdividida em: fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação, dimensões de um sistema de mensuração de desempenho, funções de um sistema de mensuração de desempenho, razões de busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho, passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho.

A tabela 12 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação.

Tabela 12: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação (%)

Fatores	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Fatores pessoais	0,00	0,00	0,00	22,86	77,14
Fatores de liderança	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00
Fatores de equipe	0,00	0,00	2,86	37,14	60,00
Fatores de sistema	0,00	5,71	2,86	37,14	54,29
Fatores situacionais	0,00	0,00	8,57	60,00	31,43

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, todos os fatores elencados por Mwita (2000) foram percebidos pela maioria dos respondentes como totalmente importantes para a melhoria do desempenho na educação. Os fatores de liderança despontaram como os mais importantes (80,00%). Isto significa que os respondentes consideram que qualidade de encorajamento, orientação e apoio aos gestores de equipes refletem de forma mais positiva no desempenho que os demais fatores. Em segundo lugar, com 77,14%, surge os fatores pessoais (habilidade, confiança, motivação e comprometimento) como mais importantes.

Os resultados vão de encontro com Saunila e Ukko (2010) ao afirmarem que a liderança e a motivação dos colaboradores afetam positivamente o desempenho organizacional. Lazim et al. (2015) também destacam que boas políticas ligadas aos recursos humanos afetam a qualidade do comportamento e do trabalho dos funcionários, conseqüentemente, no melhor desempenho da organização.

Já os dois tipos de fatores que apresentaram menor nível de importância foram os de sistema e os situacionais. Isso significa que os respondentes percebem que sistema de trabalho, instrumentos fornecidos pela organização, ambiente interno e externo com pressões de mudanças, embora sejam importantes a totalmente importantes, representam menos relevância para a melhoria do desempenho na educação, em comparação aos demais fatores.

A tabela 13 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância das dimensões de um sistema de mensuração de desempenho.

Tabela 13: Percepção dos respondentes sobre a importância das dimensões de um sistema de mensuração de desempenho (%)

Dimensões	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Alinhamento Estratégico	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00
Desenvolvimento da estratégia	0,00	0,00	0,00	25,71	74,29
Foco nos <i>stakeholders</i>	0,00	2,86	2,86	42,86	51,43

Medidas financeiras e não-financeiras	0,00	0,00	11,43	48,57	40,00
Adaptabilidade dinâmica	0,00	2,86	11,43	37,14	48,57
Orientação por processo	0,00	0,00	5,71	54,29	40,00
Profundidade detalhamento /	0,00	0,00	11,43	54,29	34,29
Abrangência	2,86	0,00	11,43	31,43	54,29
Relacionamento de causa e efeito	0,00	0,00	5,71	34,29	60,00
Clareza e simplicidade	0,00	0,00	2,86	11,43	85,71

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às dimensões de um sistema de mensuração de desempenho, definidos por Garengo, Biazzo e Bititci (2005), identifica-se que os respondentes percebem que as dimensões variam de importante a totalmente importantes. Opinaram com maioria para dimensões importantes: medidas financeiras e não-financeiras, orientação por processo e profundidade/detalhamento. As demais dimensões foram percebidas como totalmente importantes.

A dimensão clareza e simplicidade apresentou o maior percentual de importância com 85,71%. Logo, os respondentes consideram como mais importante que ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos. Em seguida, a dimensão alinhamento estratégico apresenta um percentual de 80,00%, indicando ser totalmente importante que o sistema de mensuração de desempenho assegure que as medidas adotadas sejam coerentes com a estratégia.

Garengo, Biazzo e Bititci (2005) destacam que a clareza e simplicidade são cruciais para uma bem-sucedida implantação de um sistema de mensuração de desempenho. Isso envolve a definição clara e comunicação dos objetivos fixados, a seleção cuidadosa das medidas a serem utilizadas, a definição clara de medidas, a definição clara de como coletar e elaborar dados, o uso de medidas relativas em vez de absolutas e a definição de como a informação processada deve ser apresentada. Já no que toca à dimensão de alinhamento estratégico, os autores entendem que um sistema de mensuração de desempenho deve ser projetado e implementado de acordo com a estratégia da organização para vincular a estratégia aos objetivos de funções, grupos de pessoas e indivíduos.

Por outro lado, as duas dimensões que podem ser consideradas como as menos importantes foram profundidade/detalhamento e medidas financeiras e não-financeiras. Logo, é percebido que para os respondentes, as medidas de desempenho desenvolvidas com profundidade e que abrangem detalhes de todas as áreas organizacionais é menos importante como também o uso de medidas financeiras e não-financeira.

No caso das dimensões percebidas como menos importantes, pode-se entender que ao passo que há uma maior profundidade/detalhamento, ocorre um aumento da complexidade do

sistema de mensuração de desempenho, o que acarreta um prejuízo à simplicidade do modelo. E no que tange à dimensão de medidas financeiras e não-financeiras, ela é percebida com menos importância pelo fato do PPE não observar medidas não-financeiras em nenhum de seus níveis.

Já a tabela 14 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância das funções de um sistema de mensuração de desempenho.

Tabela 14: Percepção dos respondentes sobre a importância das funções de um sistema de mensuração de desempenho (%)

Funções	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores	0,00	0,00	5,71	42,86	51,43
Formular e esclarecer a estratégia	0,00	0,00	0,00	34,29	65,71
Reforçar o diálogo estratégico	0,00	0,00	0,00	25,71	74,29
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	0,00	0,00	0,00	14,29	85,71
Estimular a motivação e o aprendizado	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00

Fonte: Dados da pesquisa

Identifica-se que as funções de um sistema de mensuração de desempenho, definidas por Lardenoije et al. (2005), são percebidas de maneira geral pelos respondentes como totalmente importantes. Dentre elas, melhorar e aprimorar a tomada de decisão foi considerada a mais importante com um percentual de 85,71% dos respondentes opinando como totalmente importante. Estimular a motivação e o aprendizado pode ser classificado como o segundo mais importante com um percentual de 80,00% em totalmente importante.

Os respondentes perceberam que o apoio a tomada de decisão como a função mais importante. Isto vai ao encontro com o pensamento de Sorooshian et al. (2016) que considera que um sistema de mensuração de desempenho deve ser equilibrado e dinâmico, capaz de suportar o processo de tomada de decisão.

Também ao considerar a função de estimular a motivação e o aprendizado como uma das funções mais importantes, os respondentes concordam com Behn (2003) que levanta a motivação e o aprendizado como dois dos oito propósitos gerenciais para a realização da mensuração de desempenho para o setor público.

Embora a maioria dos respondentes tenha considerado como totalmente importante, concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores (financeiros e não

financeiros), assim como formular e esclarecer a estratégia, estas funções figuraram como as menos importantes em comparação às demais.

A tabela 15 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho.

Tabela 15: Percepção dos respondentes sobre a importância da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho (%)

Razões de busca de indicadores	Nível de importância				
	Totalment e não importante	Não importante	Indiferent e	Important e	Totalment e importante
Apoiar a alta gestão	0,00	2,86	0,00	45,71	51,43
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	0,00	2,86	0,00	37,14	60,00
Garantir relevância das medidas utilizadas para todos no dia a dia	0,00	2,86	0,00	37,14	60,00
Fazer parte dos ciclos de <i>feedback</i> entre gerentes e funcionários	0,00	2,86	0,00	25,71	71,43
Usar principalmente técnicas de desempenho não-financeiras	0,00	11,43	22,86	40,00	25,71
Variar conforme localizações	2,86	8,57	14,29	42,86	31,43
Mudar ao longo do tempo, caso a organização precise	0,00	2,86	0,00	42,86	54,29
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	0,00	2,86	5,71	14,29	77,14

Fonte: Dados da pesquisa

No que toca às razões da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho, definidos por Folan e Browne (2005), a tabela 15 expõe que os respondentes percebem as razões apresentadas como importantes a totalmente importantes.

É visto que das razões apresentadas, tanto fazer parte dos ciclos de *feedback* entre gerentes e funcionários, como promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento foram as mais importantes. Houve uma indicação de representatividade de 71,43% para totalmente importante para a primeira razão e 77,14% para a segunda.

As proposições percebidas como as mais importantes são coerentes com o pensamento de Hartog et al. (2004) ao afirmarem que um sistema de mensuração de desempenho é processo integrado no qual os gerentes trabalham com seus funcionários para estabelecer expectativas, medir e rever os resultados e recompensar o desempenho. A busca da melhoria também é destacada por Coelho (2008), ao afirmar que o sistema permite a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações.

Já para as razões percebidas pelos respondentes como as menos importantes são usar de técnicas de desempenho não-financeiro e variar conforme localização. Ambas apresentaram as menores representatividades de importância.

A tabela 16 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho.

Tabela 16: Percepção dos respondentes sobre a importância de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho (%)

Passos	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	0,00	2,86	2,86	34,29	60,00
Identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão	0,00	2,86	2,86	34,29	60,00
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional	0,00	0,00	2,86	22,86	74,29
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho	0,00	0,00	2,86	54,29	42,86
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho	0,00	0,00	0,00	42,86	57,14
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos	0,00	0,00	0,00	48,57	51,43
Compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais	0,00	0,00	0,00	40,00	60,00
Usar o sistema de mensuração de desempenho	0,00	0,00	2,86	22,86	74,29
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido	0,00	0,00	0,00	22,86	77,14

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, conforme Wisner e Fawcett (1991), ao descrever nove passos para isto, os respondentes os percebem, de forma geral, como importantes a totalmente importantes. Logo, a abordagem de desenho de sistemas de mensuração de desempenho, posta pelos autores, é bem vista como caminho a ser seguido.

Dentre os passos relacionados, é possível identificar que reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente de mudanças atual é percebido como o mais importante, tendo o percentual de 77,14% como totalmente importante. Em seguida, com os mesmos percentuais de importância, é verificado que desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional na realização dos vários objetivos estratégicos e usar o sistema de mensuração de desempenho se enquadraram em totalmente importante com 74,29% de opinião.

Os passos percebidos como mais importantes se relacionam com a ideia de Bourne et al. (2000) ao expor que deve existir uma fase no desenvolvimento de sistemas de mensuração de desempenho em que se deve revisitar o uso da medição para verificação se há sucesso na implementação da estratégia, com identificação de revisão de metas e medidas, além do desenvolvimento de novas medidas. Além disto, deve-se ocorrer *feedback* das medidas a fim de que haja um desafio sobre os pressupostos e as validades da estratégia.

Embora percebido como importante, o passo considerado como menos importante pelos respondentes, tendo 42,86% como totalmente importante, foi de cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho capazes de definir a posição competitiva entre outros Estados do Pacto pela Educação para a alta administração.

Para melhor análise dos dados, os fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho foram divididos em temas, conforme o resumo com os pensamentos de diversos autores, apresentado por Lima e Ponte (2005): estratégia, sistema de informações, pessoas, liderança e gestão, comunicação, processos e cultura organizacional.

A tabela 17 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia.

Tabela 17: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores	0,00	0,00	2,86	25,71	71,43
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	0,00	0,00	2,86	40,00	57,14

Fonte: Dados da pesquisa

É demonstrado que os respondentes percebem que entre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à estratégia, fazer com que as pessoas entendam a estratégia, visão, missão e valores da organização é mais importante que a própria existência de uma estratégia declarada na organização. Neste sentido, Bortoluzzi et al. (2010) ressaltam que se deve conhecer o que será avaliado, o que consiste em entender sua cultura, missão, visão e estratégia.

Já a tabela 18 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação.

Tabela 18: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Necessidade de ter serviços e tecnologias	0,00	0,00	14,29	45,71	40,00
Identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios	0,00	0,00	5,71	57,14	37,14

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os respondentes percebem que a necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, *palm top* e etc é menos importante que a necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência. Isto é evidenciado pelo maior percentual de indiferença do primeiro fator (14,29%) em relação ao segundo (5,71%).

A preocupação em relação ao uso de sistemas de informação na implantação de sistemas de mensuração de desempenho é vista por Bourne et al. (2000) e Lohman et al. (2004) ao abordarem potenciais problemas de sistemas informáticos, ocorridos durante a implementação das medidas e de dispersão na infraestrutura de TI.

Abaixo a tabela 19 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas.

Tabela 19: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	0,00	0,00	5,71	45,71	48,57
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	0,00	0,00	0,00	28,57	71,43
O clima organizacional deve ser favorável	0,00	0,00	2,86	28,57	68,57
Uso do <i>empowerment</i>	0,00	2,86	2,86	31,43	62,86

Grupo de implementação da organização e com qualificação	0,00	0,00	5,71	48,57	45,71
--	------	------	------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 19 que os respondentes percebem, de maneira geral, que os fatores chaves são totalmente importantes. Dentre elas, a prática do trabalho em equipe facilita a implementação foi considerada a mais importante com um percentual de 71,43% dos respondentes opinando como totalmente importante. O clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional pode ser classificado como o segundo mais importante com um percentual de 68,57% em totalmente importante.

Em relação aos fatores tidos como mais importantes, Corrêa e Junior (2008) ao citar Harrington (1993, p. 212), destacam que a mensuração de desempenho vem sofrendo mudanças passando de um processo imposto de cima para baixo para um processo em que equipes desenvolve e gerencia o desempenho.

Dias e Borges (2015) ressaltam que a mensuração do desempenho objetiva o resultado das ações do indivíduo e o seu comportamento no ambiente organizacional, além de buscar se concentrar nos projetos e nos processos de trabalho realizados em equipe.

Já os fatores chaves percebidos pelos respondentes como os menos importantes são vistos como composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional, assim como a organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado.

A tabela 20 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão.

Tabela 20: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
A organização pratica uma gestão participativa	0,00	0,00	2,86	37,14	60,00
Existe uma liderança positiva para implementação	0,00	0,00	0,00	22,86	77,14
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito	0,00	0,00	2,86	31,43	65,71
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	0,00	0,00	11,43	34,29	54,29

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à liderança e à gestão, é possível observar que a existência de uma liderança positiva para implementação do modelo de medição tem o maior percentual de totalmente importante (77,14%). Também é possível identificar em segundo grau que sem o comprometimento da liderança, é impossível obter êxito da implementação.

Mais uma vez, diante dos resultados apresentados, ressalta-se o entendimento de Bourne et al. (2000) ao relacionar a falta de compromisso de gerenciamento superior como uma barreira à implantação de sistemas de mensuração de desempenho. Adicionalmente, o estudo de Saunila e Ukko (2010) expõe a importância da liderança na melhoria de desempenho. Reforçando o fator de compromisso da liderança, Nudurupati et al. (2011) destacam, como um direcionador para a implantação de um sistema de mensuração de desempenho, o compromisso da alta administração: os gerentes seniores devem ser responsáveis por mudar a forma como estão gerenciando a organização.

Além disso, embora seja tido pela maioria dos respondentes como totalmente importante, o fator ligado à liderança e à gestão com menos representatividade de importância foi o não incentivo na organização à cultura do medo em errar.

Já os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores-chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação podem ser vistos na tabela 21.

Tabela 21: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores-chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação (%)

Fatores-chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Disseminação do conceito de medição de desempenho	0,00	0,00	2,86	37,14	60,00
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento	0,00	0,00	2,86	25,71	71,43
A forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição	0,00	0,00	0,00	37,14	62,86
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	0,00	0,00	0,00	42,86	57,14
Disseminação da medição de desempenho organizacional	0,00	0,00	2,86	42,86	54,29

Fonte: Dados da pesquisa

Para os fatores chaves para implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação, é possível identificar que o fator com maior percentual de importância na classificação de totalmente importante (71,43%) foi: a alta administração comunica de forma clara o direcionamento da organização e a priorização do projeto de mudança. O segundo fator tido como mais importante se relaciona com a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho organizacional com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho.

Os resultados mostram mais uma vez a importância da liderança atuando como indutor da implantação dos sistemas de mensuração de desempenho. Além disto, a indução feita de forma direcionada e clara. Logo, é muito importante a comunicação feita pela liderança de maneira clara e simples.

Já no que toca ao fator tido como menos importantes, é possível identificar que disseminação da medição de desempenho organizacional em toda a organização foi o que obteve menor percentual em totalmente importante (54,29%).

No que tange aos resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos, a tabela 22 os apresentam.

Tabela 22: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho	0,00	0,00	0,00	48,57	51,43
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação	0,00	0,00	8,57	68,57	22,86
A escolha da coordenação da equipe de implementação	0,00	0,00	0,00	45,71	54,29
Adequada escolha dos indicadores	0,00	0,00	2,86	31,43	65,71
Processo de desenvolvimento muito longo como ameaça	0,00	5,71	5,71	45,71	42,86
Planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	0,00	0,00	5,71	34,29	60,00

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os respondentes percebem que entre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados aos processos, a maioria é percebida

pelos respondentes como totalmente importantes. Dentre elas, a escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não-financeiras e de boa quantidade foi considerada a mais importante com um percentual de 65,71% dos respondentes opinando como totalmente importante. A escolha da coordenação da equipe de implementação e a necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e consequente podem ser classificadas como os dois outros fatores mais importante com um percentual de 60,00% em totalmente importante.

Sobre a importância da escolha de indicadores, Costa e Castanhar (2003) ressaltam que se deve fazer uso de um rol de indicadores consistentes com os critérios selecionados e que possibilite um julgamento continuado e eficaz sobre o desempenho, realizando a comparação da medição com os padrões de desempenho estabelecidos. Araújo e Pereira (2011), os indicadores se tornam um elemento essencial para uma gestão com foco em resultados. Além do exposto, pode-se citar Callado et al. (2013), ao afirmarem que os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisão. Já Pietro et al. (2006) salientam que o conjunto de indicadores de desempenho deve ser desenvolvido para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Já os dois fatores chaves percebidos pelos respondentes como os menos importantes são: tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas; processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode se tornar uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização.

A tabela 23 apresenta os resultados da percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional.

Tabela 23: Percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional (%)

Fatores chaves de implementação	Nível de importância				
	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Existência de definições institucionais	0,00	0,00	5,71	34,29	60,00
Observância de fatores organizacionais	0,00	0,00	8,57	42,86	48,57

Fonte: Dados da pesquisa

É demonstrado que os respondentes percebem que entre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à cultura organizacional, a existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão é mais

importante que a observância de fatores organizacionais como tamanho, maturidade e cultura organizacional.

Nesse sentido, os respondentes percebem que compreender as diretrizes institucionais é mais importante que os fatores organizacionais. Sugere-se que os fatores devem seguir a diretrizes. Logo, torna-se primordial a existência das definições institucionais. Ferreira e Otley (2009) sugerem que o desenho deve partir da definição da missão e visão da organização, seguir pela identificação dos fatores chaves de sucesso.

Por fim, ao considerar todos os fatores chaves, independente do tema que eles se relacionam, verifica-se que a existência de uma liderança positiva para implementação do modelo de medição, enquadrado no tema de liderança e gestão (tabela 20), foi tida como o fator mais importante. Já o fator chave relacionado como menos importante, enquadrado no tema de processos (tabela 22), foi o tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas.

5.3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL PESSOAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES

Analisou-se a existência ou não de relações entre o perfil pessoal e as percepções dos respondentes. Os resultados estão expressos da tabela 24 a 35. Vale ressaltar, que o perfil pessoal consiste em sexo e faixa etária.

A tabela 24 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil pessoal.

Tabela 24: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil pessoal (p)

Fatores	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Fatores pessoais	0,961	0,723
Fatores de liderança	0,732	0,259
Fatores de equipe	1,000	0,217
Fatores de sistema	0,443	0,895
Fatores situacionais	0,909	0,377

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil pessoal.

A tabela 25 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

Tabela 25: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)

Dimensões	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Alinhamento Estratégico	0,832	0,490
Desenvolvimento da estratégia	0,732	0,730
Foco nos <i>stakeholders</i>	0,883	0,370
Medidas financeiras e não-financeiras	0,443	0,334
Adaptabilidade dinâmica	0,351	0,053
Orientação por processo	0,660	0,346
Profundidade / detalhamento	0,660	0,426
Abrangência	0,503	0,472
Relacionamento de causa e efeito	0,525	0,494
Clareza e simplicidade	0,405	0,499

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível verificar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das dimensões elencadas são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

Já a tabela 26 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

Tabela 26: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)

Funções	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores	0,232	0,383
Formular e esclarecer a estratégia	0,935	0,100
Reforçar o diálogo estratégico	0,732	0,543
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	0,369	0,289
Estimular a motivação e o aprendizado	0,732	0,646

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das funções elencadas são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há

significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

A tabela 27 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

Tabela 27: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)

Razões de busca de Indicadores	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Apoiar a alta gestão	0,405	0,012*
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	0,273	0,980
Garantir relevância das medidas utilizadas para todos no dia a dia	0,096	0,398
Fazer parte dos ciclos de feedback entre gerentes e funcionários	0,590	0,322
Usar principalmente técnicas de desempenho não-financeiras	0,143	0,275
Variar conforme localizações	0,232	0,813
Mudar ao longo do tempo, caso a organização precise	1,000	0,308
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	0,935	0,069

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis (p) < 0,05. Rejeição de hipótese nula.

Nota-se que não há identificação de (p) < 0,05 para a variável sexo em relação às variáveis das razões de busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das razões de busca de indicadores elencadas são as mesmas entre as categorias de sexo. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e o sexo dos respondentes.

Já no que toca à variável faixa etária em relação às variáveis das razões de busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho, identifica-se que apoiar a alta gestão apresenta um (p) = 0,012. Logo, (p) < 0,05. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição da razão de apoiar a alta gestão não é a mesma entre as categorias de faixa etária. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre apoiar a alta gestão em um sistema de mensuração de desempenho e a faixa etária dos respondentes.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes mais jovens percebem como mais importante apoiar a alta gestão como uma das razões de busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho em relação a respondentes mais velhos.

Para as demais variáveis de razão de busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho sobre a faixa etária, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis de buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e a faixa etária dos respondentes.

A tabela 28 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal.

Tabela 28: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil pessoal (p)

Passos	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	0,935	0,967
Identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão	0,684	0,324
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional	0,684	0,008*
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho	0,590	0,165
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho	0,883	0,011*
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos	0,684	0,226
Compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais	0,503	0,129
Usar o sistema de mensuração de desempenho	0,782	0,229
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido	0,525	0,888

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável sexo em relação às variáveis dos passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos passos elencados são as mesmas entre as categorias de sexo. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e o sexo dos respondentes.

Já no que toca à variável faixa etária em relação às variáveis dos passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, identifica-se dois passos que apresentam um $(p) < 0,05$. Eles são: desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional na realização dos vários objetivos estratégicos, com $(p) = 0,008$; comunicar objetivos

estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível, com $(p) = 0,011$. Então, nestes casos, rejeitam a hipótese nula. Ou seja, as distribuições destes passos não são as mesmas entre as categorias de faixa etária. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre os dois passos elencados em um sistema de mensuração de desempenho e a faixa etária dos respondentes.

Para ambos os passos identificados com diferenças significativas em relação à faixa etária, ao observar os dados da pesquisa, verifica-se que é possível essa ocorrência por haver respondentes mais jovens que percebem como mais importantes esses passos em comparação a respondentes mais velhos.

Para as demais variáveis dos passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho sobre a faixa etária, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Então, nestes casos, retêm a hipótese nula.

A tabela 29 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil pessoal.

Tabela 29: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil pessoal (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores	0,273	0,372
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	0,782	0,487

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil pessoal.

A tabela 30 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil pessoal.

Tabela 30: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil pessoal (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Necessidade de ter serviços e tecnologias	0,568	0,514
Identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios	0,858	0,090

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil pessoal.

A tabela 31 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil pessoal.

Tabela 31: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil pessoal (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	0,219	0,252
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	0,287	0,878
O clima organizacional deve ser favorável	0,660	0,272
Uso do <i>empowerment</i>	0,708	0,051
Grupo de implementação da organização e com qualificação	0,909	0,031*

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Ao verificar a tabela, observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável sexo em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves elencadas são as mesmas entre as categorias de sexo. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e o sexo dos respondentes.

Já no que toca à variável faixa etária em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 31, identifica-se que

composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional apresenta um $(p) = 0,031$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de faixa etária. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e a faixa etária dos respondentes.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes mais jovens percebem como mais importante a composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional em relação a respondentes mais velhos.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre a faixa etária da tabela 31, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e a faixa etária dos respondentes.

A tabela 32 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil pessoal.

Tabela 32: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil pessoal (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
A organização pratica uma gestão participativa	0,096	0,498
Existe uma liderança positiva para implementação	0,613	0,390
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito	0,369	0,255
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	0,708	0,079

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil pessoal.

A tabela 33 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil pessoal.

Tabela 33: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil pessoal (p)

Fatores-chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Disseminação do conceito de medição de desempenho	0,273	0,980
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento	0,273	0,780
A forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição	0,708	0,843
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	0,463	0,652
Disseminação da medição de desempenho organizacional	0,807	0,070

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores-chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil pessoal.

A tabela 34 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil pessoal.

Tabela 34: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil pessoal (p)

Fatores-chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho	0,684	0,027*
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação	0,443	0,165
A escolha da coordenação da equipe de implementação	0,110	0,898
Adequada escolha dos indicadores	0,273	0,097
Processo de desenvolvimento muito longo como ameaça	0,660	0,625
Planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	0,335	0,601

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável sexo em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves elencadas são as mesmas entre as categorias de sexo. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e o sexo dos respondentes.

Já no que toca à variável faixa etária em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 34, identifica-se que a necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional apresenta um $(p) = 0,027$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de faixa etária. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e a faixa etária dos respondentes.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes mais jovens percebem como mais importante a necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional em relação a respondentes mais velhos.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre a faixa etária da tabela 34, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e a faixa etária dos respondentes.

Já a tabela 35 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil pessoal.

Tabela 35: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil pessoal (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil pessoal	
	Sexo	Faixa etária
Existência de definições institucionais	0,134	0,474
Observância de fatores organizacionais	0,424	0,977

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de sexo e de faixa etária. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil pessoal.

5.4. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES

Analisou-se a existência ou não de relações entre o perfil de formação profissional e as percepções dos respondentes. Os resultados estão expressos da tabela 36 a 47. Vale ressaltar, que o perfil de formação profissional consiste em área de formação profissional, natureza da instituição de ensino no qual se formou, conclusão de curso pós-graduação e tempo de graduação.

A tabela 36 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de formação profissional.

Tabela 36: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Fatores pessoais	0,370	0,369	0,524	0,048*
Fatores de liderança	0,903	1,000	0,659	0,045*
Fatores de equipe	0,766	0,802	0,861	0,569
Fatores de sistema	0,793	0,732	1,000	0,577
Fatores situacionais	0,211	0,141	0,612	0,355

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis área de formação profissional, natureza da instituição de ensino no qual se formou e conclusão de curso pós-graduação em relação às variáveis dos fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e área de formação profissional, natureza da instituição de ensino no qual se formou e conclusão de curso pós-graduação dos respondentes.

Já no que toca a variável tempo de graduação em relação em relação às variáveis dos fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação, identifica-se dois fatores que apresentam um $(p) < 0,05$. Eles são: fatores pessoais, com $(p) = 0,048$; fatores de liderança, com $(p) = 0,045$. Então, nestes casos, rejeitam a hipótese nula. Ou seja, as distribuições destes fatores não são as mesmas entre as categorias de tempo de graduação. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre os dois fatores elencados que afetam a melhoria do desempenho na educação e o tempo de graduação dos respondentes.

Ao passo que a diferença surge, em relação aos fatores pessoais, observando os dados da pesquisa, que respondentes com menos tempo de graduação os percebem como mais importantes em relação a respondentes com mais tempo de graduação. Já para os fatores de liderança, verifica-se o oposto. Respondentes com menos tempo de graduação os percebem como menos importantes em relação a respondentes com mais tempo de graduação.

Para as demais variáveis dos fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação sobre o tempo de graduação, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Então, nestes casos, retêm a hipótese nula.

A tabela 37 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

Tabela 37: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p)

Dimensões	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Alinhamento Estratégico	0,472	1,000	0,484	0,959
Desenvolvimento da estratégia	0,472	0,299	0,468	0,313
Foco nos <i>stakeholders</i>	0,636	0,766	0,303	0,680
Medidas financeiras e não-financeiras	0,133	0,257	0,524	0,084
Adaptabilidade dinâmica	0,986	0,321	0,242	0,224
Orientação por processo	0,847	0,909	0,444	0,627
Profundidade / detalhamento	0,472	0,631	0,612	0,344
Abrangência	0,662	0,664	1,000	0,685
Relacionamento de causa e efeito	0,903	0,945	0,861	0,167
Clareza e simplicidade	0,334	0,837	0,756	0,534

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das dimensões elencadas são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição

de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

A tabela 38 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

Tabela 38: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p)

Funções	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores	0,283	0,237	0,303	0,334
Formular e esclarecer a estratégia	0,903	0,567	0,121	0,878
Reforçar o diálogo estratégico	0,472	0,567	0,568	0,202
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	0,740	0,837	0,756	0,519
Estimular a motivação e o aprendizado	0,636	0,421	0,659	0,397

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das funções elencadas são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

A tabela 39 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

Tabela 39: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p)

Razões de busca de Indicadores	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Apoiar a alta gestão	0,370	0,448	0,272	0,454
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	0,370	0,802	0,861	0,308

Garantir relevância das medidas utilizadas para todos no dia a dia	0,133	0,299	0,188	0,313
Fazer parte dos ciclos de feedback entre gerentes e funcionários	0,299	0,536	0,101	0,863
Usar principalmente técnicas de desempenho não-financeiras	0,687	0,909	0,807	0,964
Variar conforme localizações	0,713	0,697	0,914	0,786
Mudar ao longo do tempo, caso a organização precise	0,494	0,945	0,971	0,090
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	0,334	0,982	0,612	0,315

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível notar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das razões de busca de indicadores elencadas são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

A tabela 40 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

Tabela 40: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional (p)

Passos	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	0,903	0,395	0,861	0,589
Identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão	0,662	0,395	0,370	0,581
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional	0,713	0,802	0,084	0,331
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho	0,793	0,477	0,861	0,299
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho	0,662	0,369	0,861	0,873
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos	0,152	0,664	0,971	0,716
Compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais	0,820	0,421	0,165	0,610
Usar o sistema de mensuração de desempenho	0,078	0,299	0,612	0,097

Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido	0,370	0,909	0,612	0,287
--	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos passos elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de formação profissional.

A tabela 41 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à estratégia e seu perfil de formação profissional.

Tabela 41: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à estratégia e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores	1,000	0,257	0,659	0,328
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	0,740	0,077	0,914	0,540

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à estratégia e seu perfil de formação profissional.

A tabela 42 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de formação profissional.

Tabela 42: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Necessidade de ter serviços e tecnologias	0,494	0,299	0,568	0,905
Identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios	0,451	0,631	0,484	0,363

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à sistema de informação e seu perfil de formação profissional.

A tabela 43 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil de formação profissional.

Tabela 43: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	0,252	0,598	0,914	0,454
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	0,930	0,732	0,524	0,194
O clima organizacional deve ser favorável	0,352	0,631	0,706	0,137
Uso do <i>empowerment</i>	0,451	0,128	0,807	0,952
Grupo de implementação da organização e com qualificação	0,662	0,506	0,370	0,663

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional,

de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados às pessoas e seu perfil de formação profissional.

A tabela 44 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de formação profissional.

Tabela 44: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
A organização pratica uma gestão participativa	0,766	0,421	0,861	0,757
Existe uma liderança positiva para implementação	0,352	0,506	0,054	0,390
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito	0,958	0,170	0,756	0,721
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	0,238	0,321	0,336	0,128

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à liderança e à gestão e seu perfil de formação profissional.

A tabela 45 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de formação profissional.

Tabela 45: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Disseminação do conceito de medição de desempenho	0,766	1,000	0,188	0,327
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento	0,903	0,732	0,659	0,908
A forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição	0,587	0,506	0,407	0,460
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	0,430	0,369	0,188	0,873
Disseminação da medição de desempenho organizacional	0,930	0,299	0,242	0,668

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à comunicação e seu perfil de formação profissional.

A tabela 46 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de formação profissional.

Tabela 46: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho	0,409	0,732	0,971	0,530
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação	0,740	0,873	0,756	0,041*
A escolha da coordenação da equipe de implementação	0,986	0,837	0,215	0,411
Adequada escolha dos indicadores	0,612	0,567	0,141	0,494
Processo de desenvolvimento muito longo como ameaça	0,299	0,598	0,484	0,310

Planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	0,472	0,395	0,215	0,426
---	-------	-------	-------	-------

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis ($p < 0,05$). Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de ($p < 0,05$) para as variáveis área de formação profissional, natureza da instituição de ensino no qual se formou e conclusão de curso pós-graduação em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho e área de formação profissional, natureza da instituição de ensino no qual se formou e conclusão de curso pós-graduação dos respondentes.

Já no que toca à variável tempo de graduação em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 46, identifica-se que o tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas apresenta um ($p = 0,041$). Logo, ($p < 0,05$). Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de tempo de graduação. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a necessidade de um o tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e a o tempo de graduação dos respondentes.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes com menos tempo de graduação percebem como mais importante o tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas em relação a respondentes com mais tempo de graduação.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o tempo de graduação da tabela 46, identifica-se que não há identificação de ($p < 0,05$). Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e o tempo de graduação dos respondentes.

A tabela 47 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de formação profissional.

Tabela 47: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de formação profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de formação profissional			
	Área de formação profissional	Natureza da instituição de ensino no qual se formou	Conclusão de curso pós-graduação	Tempo de graduação
Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão	0,903	0,395	0,215	0,494
Observância de fatores organizacionais como tamanho, maturidade e cultura organizacional	0,612	0,567	0,370	0,858

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de área de formação profissional, de natureza da instituição de ensino no qual se formou, de conclusão de curso pós-graduação e de tempo de graduação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionados à cultura organizacional e seu perfil de formação profissional.

5.5. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES

Analisou-se a existência ou não de relações entre o perfil de experiência profissional e as percepções dos respondentes. Os resultados estão expressos da tabela 48 a 59. Vale ressaltar, que o perfil de experiência profissional consiste em tempo de experiência profissional e tempo de serviço no setor público.

A tabela 48 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 48: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Fatores pessoais	0,470	0,666
Fatores de liderança	0,023*	0,045*
Fatores de equipe	0,215	0,439
Fatores de sistema	0,138	0,187
Fatores situacionais	0,980	0,691

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável tempo de experiência profissional em relação à variável fatores de liderança dos fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação, $(p) = 0,023$. Logo, há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores de liderança que afetam a melhoria do desempenho na educação e o tempo de experiência profissional. A relação dos demais fatores em relação à variável tempo de experiência profissional se mostrou não significativo.

Da mesma forma, na tabela 48, no que toca a variável tempo de serviço no setor público em relação à variável fatores de liderança dos fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação, identifica-se um $(p) = 0,012$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, também se rejeita a hipótese nula. Ou seja, há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores de liderança que afetam a melhoria do desempenho na educação e o tempo de serviço no setor público. A relação dos demais fatores em relação à variável tempo de serviço no setor público se mostrou não significativo.

As diferenças surgem, ao observar os dados da pesquisa, que tanto respondentes com menos tempo de experiência profissional como com menos tempo de experiência no setor público percebem como menos importantes os fatores de liderança em relação a respondentes com mais tempo de experiência profissional e de experiência no setor público.

A tabela 49 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 49: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p)

Dimensões	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Alinhamento Estratégico	0,789	0,784
Desenvolvimento da estratégia	0,129	0,461
Foco nos <i>stakeholders</i>	0,978	0,315
Medidas financeiras e não-financeiras	0,841	0,504
Adaptabilidade dinâmica	0,311	0,323
Orientação por processo	0,890	0,978
Profundidade / detalhamento	0,224	0,160
Abrangência	0,515	0,982
Relacionamento de causa e efeito	0,892	0,470
Clareza e simplicidade	0,373	0,478

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das dimensões elencadas

são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 50 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil experiência profissional.

Tabela 50: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil experiência profissional (p)

Funções	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores	0,904	0,982
Formular e esclarecer a estratégia	0,943	0,432
Reforçar o diálogo estratégico	0,198	0,064
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	0,520	0,614
Estimular a motivação e o aprendizado	0,380	0,093

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das funções elencadas são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 51 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 51: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p)

Razões de busca de indicadores	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Apoiar a alta gestão	0,346	0,457
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	0,570	0,461
Garantir relevância das medidas utilizadas para todos no dia a dia	0,157	0,229

Fazer parte dos ciclos de feedback entre gerentes e funcionários	0,703	0,958
Usar principalmente técnicas de desempenho não-financeiras	0,089	0,468
Variar conforme localizações	0,701	0,649
Mudar ao longo do tempo, caso a organização precise	0,193	0,427
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	0,387	0,966

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das razões de busca de indicadores elencadas são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 52 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 52: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de experiência profissional (p)

Passos	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	0,779	0,159
Identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão	0,045*	0,023*
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional	0,725	0,151
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho	0,076	0,499
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho	0,929	0,359
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos	0,977	0,711
Compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais	0,664	0,421
Usar o sistema de mensuração de desempenho	0,331	0,234
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido	0,982	0,666

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável tempo de experiência profissional em relação à variável identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia, $(p) = 0,045$. Logo, há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre o passo identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia e o tempo de experiência profissional. A relação dos demais passos em relação à variável tempo de experiência profissional se mostrou não significativo.

Da mesma forma, na tabela 52, no que toca à variável tempo de serviço no setor público em relação à variável identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia, identifica-se um $(p) = 0,023$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, também se rejeita a hipótese nula. Ou seja, há significância das relações entre a percepção dos respondentes identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia e o tempo de serviço no setor público. A relação dos demais passos em relação à variável tempo de serviço no setor público se mostrou não significativo.

As diferenças surgem, ao observar os dados da pesquisa, que tanto respondentes com mais tempo de experiência profissional como com mais tempo de experiência no setor público percebem como mais importante identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia, em relação a respondentes com menos tempo de experiência profissional e de experiência no setor público.

A tabela 53 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 53: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores	0,218	0,062
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	0,664	0,110

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de

implementação elencados são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 54 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 54: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Necessidade de ter serviços e tecnologias	0,118	0,027*
Identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios	0,547	0,308

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis (p) < 0,05. Rejeição de hipótese nula.

Verifica-se que não há identificação de (p) < 0,05 para a variável tempo de experiência profissional em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho e tempo de experiência profissional dos respondentes.

Já no que toca à variável tempo de serviço no setor público em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 54, identifica-se que a necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, *palm top* e etc apresenta um (p) = 0,027. Logo, (p) < 0,05. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, *palm top* e etc na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e o tempo de serviço no setor público.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes com mais tempo de serviço no setor público percebem como mais importante a necessidade de ter serviços e

tecnologias como internet/intranet, *palm top* e etc, em relação a respondentes com menos tempo de serviço no setor público.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o tempo de serviço no setor público da tabela 54, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e o tempo de serviço no setor público.

A tabela 55 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 55: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	0,246	0,257
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	0,714	0,043*
O clima organizacional deve ser favorável	0,423	0,890
Uso do <i>empowerment</i>	0,986	0,710
Grupo de implementação da organização e com qualificação	0,415	0,516

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável tempo de experiência profissional em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho e tempo de experiência profissional dos respondentes.

Já no que toca à variável tempo de serviço no setor público em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 55, identifica-se que a prática do trabalho em equipe facilita a implementação apresenta um $(p) = 0,043$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a prática do

trabalho em equipe facilita a implementação na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e o tempo de serviço no setor público.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes com mais tempo de serviço no setor público percebem como mais importante que a prática do trabalho em equipe facilita a implementação, em relação a respondentes com menos tempo de serviço no setor público.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o tempo de serviço no setor público da tabela 55, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e o tempo de serviço no setor público.

A tabela 56 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 56: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
A organização pratica uma gestão participativa	0,703	0,210
Existe uma liderança positiva para implementação	0,696	0,976
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito	0,590	0,415
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	0,032*	0,215

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável tempo de serviço no setor público em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho e tempo de serviço no setor público dos respondentes.

Já no que toca a variável tempo de experiência profissional em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 56, identifica-se que não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar apresenta um $(p) = 0,032$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de tempo de experiência profissional. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a prática do trabalho em equipe facilita a implementação na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e o tempo de experiência profissional.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes com mais tempo de experiência profissional percebem como menos importante que não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar, em relação a respondentes com menos tempo de experiência profissional.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o tempo de experiência profissional da tabela 56, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e o tempo de experiência profissional.

A tabela 57 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 57: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Disseminação do conceito de medição de desempenho	0,304	0,877
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento	0,928	0,280
A forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição	0,248	0,868
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	0,929	0,992
Disseminação da medição de desempenho organizacional	0,357	0,653

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 58 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 58: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho	0,163	0,288
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação	0,428	0,379
A escolha da coordenação da equipe de implementação	0,550	0,614
Adequada escolha dos indicadores	0,268	0,596
Processo de desenvolvimento muito longo como ameaça	0,222	0,481
Planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	0,163	0,339

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de experiência profissional.

A tabela 59 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de experiência profissional.

Tabela 59: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de experiência profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de experiência profissional	
	Tempo de experiência profissional	Tempo de serviço no setor público
Existência de definições institucionais	0,611	0,339
Observância de fatores organizacionais	0,174	0,329

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de experiência profissional.

5.6. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O PERFIL DE FUNÇÃO PROFISSIONAL E AS PERCEPÇÕES DOS RESPONDENTES

Analizou-se a existência ou não de relações entre o perfil de função profissional e as percepções dos respondentes. Os resultados estão expressos da tabela 60 a 71. Vale ressaltar, que o perfil de função profissional, para a realização de testes, consiste em possuir função ou cargo comissionado e papel no Pacto pela Educação. Não houve teste para a variável de ser efetivo para o perfil de função profissional, tendo em vista que 100% dos respondentes informaram serem servidores efetivos.

A tabela 60 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de função profissional.

Tabela 60: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de função profissional (p)

Fatores	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Fatores pessoais	0,172	0,561
Fatores de liderança	0,719	0,461
Fatores de equipe	0,797	0,166
Fatores de sistema	0,572	0,620
Fatores situacionais	0,221	0,130

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e o papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação e seu perfil de função profissional.

A tabela 61 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

Tabela 61: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p)

Dimensões	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Alinhamento Estratégico	0,824	0,794
Desenvolvimento da estratégia	0,959	0,678
Foco nos <i>stakeholders</i>	0,344	0,033*
Medidas financeiras e não-financeiras	0,644	0,961
Adaptabilidade dinâmica	0,195	0,139
Orientação por processo	0,572	0,120
Profundidade / detalhamento	0,932	0,036*
Abrangência	0,041*	0,0660
Relacionamento de causa e efeito	0,719	0,300
Clareza e simplicidade	0,668	0,403

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável possui função ou cargo comissionado em relação à variável abrangência, $(p) = 0,041$. Logo, há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre a dimensão de abrangência e possuir função ou cargo comissionado. A relação das demais dimensões em relação à variável possuir função ou cargo comissionado se mostrou não significativo.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que respondentes com função ou cargo comissionado percebem como menos importante que toda a organização seja objeto de avaliação, em relação a respondentes sem função ou cargo comissionado.

Na tabela 65, no que toca à variável papel no Pacto pela Educação em relação às variáveis foco nos *stakeholders* e profundidade/detalhamento, identifica-se um $(p) = 0,033$ para a primeira variável e um $(p) = 0,036$ para a segunda variável. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, também se rejeitam a hipótese nula. Ou seja, há significância das relações entre a percepção

dos respondentes sobre das dimensões de foco nos *stakeholders* e profundidade/detalhamento e o papel no Pacto pela Educação. A relação das demais dimensões em relação à variável papel no Pacto pela Educação se mostrou não significativa.

Ao passo que há diferença em relação ao foco nos *stakeholders* sobre ao papel no Pacto pela Educação, ao observar os dados da pesquisa, verifica-se que os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão percebem esta dimensão como mais importante que os gestores de Gerência Regional de Educação. Já estes percebem a dimensão como mais importante que os gestores da Secretaria de Educação.

Já no que tange à diferença em relação à profundidade/detalhamento sobre ao papel no Pacto pela Educação, ao observar os dados da pesquisa, identifica-se que os gestores de Gerência Regional percebem esta dimensão como mais importante que os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão. Já estes percebem a dimensão como mais importante que os gestores da Secretaria de Educação.

A tabela 62 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

Tabela 62: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p)

Funções	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores	0,644	0,899
Formular e esclarecer a estratégia	0,959	0,916
Reforçar o diálogo estratégico	0,959	0,175
Melhorar e priorizar a tomada de decisão	0,878	0,470
Estimular a motivação e o aprendizado	0,719	0,346

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das funções elencadas são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as funções de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

A tabela 63 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

Tabela 63: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil função profissional (p)

Razões de busca de indicadores	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Apoiar a alta gestão	0,572	0,347
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento	0,234	0,769
Garantir relevância das medidas utilizadas para todos no dia a dia	0,595	0,528
Fazer parte dos ciclos de feedback entre gerentes e funcionários	0,771	0,562
Usar principalmente técnicas de desempenho não-financeiras	0,932	0,216
Variar conforme localizações	0,745	0,724
Mudar ao longo do tempo, caso a organização precise	0,851	0,455
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento	0,278	0,352

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições das razões de busca de indicadores elencadas são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

A tabela 64 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional.

Tabela 64: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e seu perfil de função profissional (p)

Passos	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação	0,195	0,116
Identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão	0,195	0,334
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional	0,263	0,138

Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho	0,234	0,076
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho	0,195	0,028*
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos	0,619	0,838
Compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais	0,092	0,022*
Usar o sistema de mensuração de desempenho	0,208	0,241
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido	0,878	0,838

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis ($p < 0,05$). Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de ($p < 0,05$) para a variável possui função ou cargo comissionado em relação às variáveis dos passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho e possuir função ou cargo comissionado por parte dos respondentes.

Já no que toca à variável papel no Pacto pela Educação em relação em relação às variáveis dos passos no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, identifica-se dois passos que apresentam um ($p < 0,05$). Eles são: comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível, com ($p = 0,028$); assegurar a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais, com ($p = 0,022$). Então, nestes casos, rejeitam a hipótese nula. Ou seja, as distribuições destes passos não são as mesmas entre as categorias de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre os dois passos elencados e o papel no Pacto pela Educação.

Ao passo que há diferença em relação ao passo de comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível sobre ao papel no Pacto pela Educação, ao observar os dados da pesquisa, verifica-se que os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão percebem este passo como mais importante que os gestores de Gerência Regional de Educação. Já estes percebem o passo como mais importante que os gestores da Secretaria de Educação.

Da mesma forma, no que tange à diferença em relação ao passo de assegurar a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais sobre o papel no Pacto pela Educação, ao observar os dados da pesquisa, identifica-se que os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão percebem este passo como mais importante que os gestores de Gerência Regional de Educação. Já estes percebem o passo como mais importante que os gestores da Secretaria de Educação.

Para as demais variáveis de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho sobre o papel no Pacto pela Educação, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Então, nestes casos, retêm a hipótese nula.

A tabela 65 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de função profissional.

Tabela 65: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores	0,771	0,641
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização	0,694	0,237

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à estratégia e seu perfil de função profissional.

A tabela 66 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de função profissional.

Tabela 66: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Necessidade de ter serviços e tecnologias	0,079	0,135
Identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios	0,572	0,914

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível observar, não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à sistema de informação e seu perfil de função profissional.

A tabela 67 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de função profissional.

Tabela 67: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho às pessoas e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado	0,771	0,527
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação	0,745	0,153
O clima organizacional deve ser favorável	0,362	0,496
Uso do <i>empowerment</i>	0,461	0,181
Grupo de implementação da organização e com qualificação	0,851	0,758

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um

sistema de mensuração de desempenho relacionado às pessoas e seu perfil de função profissional.

A tabela 68 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de função profissional.

Tabela 68: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
A organização pratica uma gestão participativa	0,548	0,547
Existe uma liderança positiva para implementação	0,668	0,859
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito	0,195	0,046*
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar	0,381	0,117

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis (p) < 0,05. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de (p) < 0,05 para a variável possuir função ou cargo comissionado em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho e possuir função ou cargo comissionado.

Já no que toca à variável papel no Pacto pela Educação em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 68, identifica-se que sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação apresenta um (p) = 0,046. Logo, (p) < 0,05. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a falta do comprometimento da liderança ser impossível obter êxito da implementação na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e o papel no Pacto pela Educação.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão percebem como mais importante que a falta de comprometimento da

liderança torna impossível obter êxito da implementação de um sistema de mensuração de desempenho em relação a gestores da Secretaria de Educação e a gestores de Gerência Regional de Educação.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o papel no Pacto pela Educação da tabela 68, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à liderança e à gestão e o papel no Pacto pela Educação.

A tabela 69 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de função profissional.

Tabela 69: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Disseminação do conceito de medição de desempenho	0,548	0,547
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento	0,771	0,836
A forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição	0,745	0,919
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do feedback	0,503	0,685
Disseminação da medição de desempenho organizacional	0,344	0,361

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à comunicação e seu perfil de função profissional.

A tabela 70 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de função profissional.

Tabela 70: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho	0,932	0,838
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação	0,878	0,855
A escolha da coordenação da equipe de implementação	0,771	0,487
Adequada escolha dos indicadores	0,195	0,533
Processo de desenvolvimento muito longo como ameaça	0,461	0,178
Planejamento estratégico como processo contínuo e consequente	0,851	0,334

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para as variáveis testadas estatisticamente. Logo, retêm a hipótese nula. Ou seja, as distribuições dos fatores chaves de implementação elencados são as mesmas entre as categorias de possuir função ou cargo comissionado e de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado aos processos e seu perfil de função profissional.

A tabela 71 apresenta os resultados da significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de função profissional.

Tabela 71: Significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e seu perfil de função profissional (p)

Fatores chaves de implementação	Perfil de função profissional	
	Possui função ou cargo comissionado	Papel no Pacto pela Educação
Existência de definições institucionais	0,184	0,006*
Observância de fatores organizacionais	0,107	0,195

Fonte: Dados da pesquisa

* Significância das relações de variáveis $(p) < 0,05$. Rejeição de hipótese nula.

Observa-se que não há identificação de $(p) < 0,05$ para a variável possuir função ou cargo comissionado em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho. Logo, neste caso, retêm a hipótese nula. Ou seja, não há

significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho e possuir função ou cargo comissionado.

Já no que toca à variável papel no Pacto pela Educação em relação às variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho da tabela 71, identifica-se que a existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão apresenta um $(p) = 0,006$. Logo, $(p) < 0,05$. Então, neste caso, rejeita a hipótese nula. Ou seja, a distribuição deste fator chave não é a mesma entre as categorias de papel no Pacto pela Educação. Em outras palavras, há significância da relação entre a percepção dos respondentes sobre a existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão da implementação na implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e o papel no Pacto pela Educação.

A diferença surge, ao observar os dados da pesquisa, que tanto os gestores da Secretaria de Educação como os gestores de Gerência Regional de Educação percebem como mais importante a existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão em relação aos técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão.

Para as demais variáveis dos fatores chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho sobre o papel no Pacto pela Educação da tabela 71, identifica-se que não há identificação de $(p) < 0,05$. Logo, não há significância das relações entre a percepção dos respondentes sobre as demais variáveis dos fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho relacionado à cultura organizacional e o papel no Pacto pela Educação.

6. CONCLUSÕES

O estudo sobre sistemas de mensuração de desempenho se mostra ainda bastante atual e em processo contínuo de evolução. Sobre este tema, o foco na administração pública apresenta uma maior carência de pesquisas, principalmente em um momento no qual as demandas da sociedade exigem uma gestão voltada para resultados. Logo, aprofundar os estudos sobre sistemas de mensuração de desempenho ligados à administração pública atende uma necessidade de maiores contribuições à academia, como ajuda a ampliar o entendimento sobre um instrumento de gestão que busca melhorar o desempenho do poder público e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados à população.

Dessa forma, esta pesquisa buscou estudar a percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação sobre sistema de mensuração de desempenho

de escolas públicas de Pernambuco. Para atender este objetivo, foram realizados questionamentos aos participantes da pesquisa sobre suas características e sobre suas percepções a respeito de aspectos ligados a sistema de mensuração de desempenho, extraídos do referencial teórico.

Com os dados, foram apresentadas distribuições de frequências das variáveis levantadas e foram feitos testes estatísticos não paramétricos de Kruskal-Wallis e de Mann-Whitney. Os testes buscaram analisar a significância das relações entre a percepção dos respondentes e suas características. Estas ligadas a: perfil pessoal, perfil de formação profissional, perfil de experiência profissional e perfil de função profissional.

No que tange à distribuição de frequência, em uma estatística descritiva, sobre o perfil pessoal, conclui-se que houve maioria por parte dos respondentes do sexo feminino em relação ao sexo masculino e que há uma predominância de respondentes entre a faixa etária de 31 a 40 anos de idade.

Sobre o perfil de formação profissional, conclui-se que na área de formação, não houve respondentes formados em contabilidade. Além disso, a maioria dos respondentes apresentaram formação diversa, superando a formação em administração. Quanto a natureza da instituição de ensino, houve uma predominância em instituições públicas, assim como respondentes que concluíram pós-graduação. Em relação ao tempo de graduação, a maioria respondeu ter se formado em até 5 anos.

Já no perfil de experiência profissional, conclui-se que tanto para o tempo de experiência profissional como para o tempo de serviço no setor público os respondentes se dividiram entre de 11 a 20 anos e mais de 20 anos.

Para o perfil de função profissional, conclui-se que todos os respondentes foram servidores efetivos e a maioria possui alguma função ou cargo de comissionado. Ou seja, os respondentes são funcionários de carreira que em sua maioria exerce função de liderança. Quanto ao papel no Pacto pela Educação, a maioria é representada por técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão, tendo como principal papel serem responsáveis pelo desenho e implantação do sistema de mensuração de desempenho do Pacto pela Educação.

No que cabe à distribuição de frequência das questões relacionadas a percepção dos respondentes, em particular sobre a importância dos fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação, inspirados pelo elenco de fatores de Mwita (2000), conclui-se que os fatores de liderança despontaram como os mais importantes. Os resultados são coerentes com os pensamentos de Saunila e Ukko (2010 e Lazim et al. (2015). O líder inspirador afeta o

comportamento de seus colaboradores, resultando em melhoria de desempenho para a organização. No caso em questão, uma organização ligada à educação.

Quanto às dimensões de um sistema de mensuração de desempenho, definidos por Garengo, Biazzo e Bititci (2005), conclui-se que a dimensão clareza e simplicidade apresenta o maior percentual de importância. Isso significa que há uma maior importância para que os objetivos, as medidas, o processo de coleta e análise de dados sejam simples e a comunicação desses aspectos ocorra de maneira clara.

Já no que tange à percepção dos respondentes sobre a importância das funções de um sistema de mensuração de desempenho, definidas por Lardenoije et al. (2005), conclui-se que melhorar e aprimorar a tomada de decisão foi considerada a mais importante. Estimular a motivação e o aprendizado pode ser classificado como o segundo mais importante. Esses resultados são coerentes com Behn (2003) e Sorooshian et al. (2016). Deve-se buscar o equilíbrio e o dinamismo necessários em um sistema de mensuração de desempenho para que haja o suporte para a tomada de decisão, ao mesmo tempo que motive os colaboradores e gere aprendizado organizacional.

Sobre a percepção dos respondentes sobre a importância da busca de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho, definidos por Folan e Browne (2005), conclui-se que das razões apresentadas, tanto fazer parte dos ciclos de *feedback* entre gerentes e funcionários, como promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento foram as mais importantes. Nesse sentido, ao relacionar os pensamentos de Hartog et al. (2004) e Coelho (2008), pode-se entender como muito importante que o sistema de mensuração de desempenho, com seus indicadores, integre as ações dos gerentes e funcionários em processo de melhoria contínua da organização.

Em relação à percepção dos respondentes sobre a importância de cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho, definidos por Wisner e Fawcett (1991), conclui-se que reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente de mudanças atual é percebido como o mais importante. Sugere-se que isso ocorreu pelo fato do PPE ter passado por momentos de revisão e, portanto, seus participantes verificaram a importância de visitar o modelo desenvolvido. Isso vai ao encontro do pensamento de Bourne et al. (2000) que expõem a importância de visitar o uso do sistema de mensuração de desempenho para identificar se ocorre sucesso na implementação da estratégia e se esta permanece válida.

No que tange à percepção dos respondentes sobre a importância dos fatores-chaves de implementação de um sistema de mensuração de desempenho, conforme o resumo com os

pensamentos de diversos autores, apresentado por Lima e Ponte (2005), conclui-se que ao considerar todos os fatores chaves, independente do tema que eles se relacionam, verifica-se que a existência de uma liderança positiva para implementação do modelo de medição, enquadrado no tema de liderança e gestão foi tida como o fator mais importante.

Em relação ao fator chave de implementação de um sistema de mensuração de desempenho tido como mais importante, é visto coerência com Bourne et al. (2000) ao expor que a falta de comprometimento da liderança é uma barreira para a implementação do sistema. Saunila e Ukko (2010) também relatam a correlação positiva entre a liderança a melhoria de desempenho. Nudurupati et al. (2011) ainda destacam que o compromisso da liderança é o direcionador para a implantação do sistema de mensuração de desempenho.

Em relação aos testes estatísticos, conclui-se que houve significância na variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil pessoal. As variações significativas foram constatadas em:

- Relação entre a percepção dos respondentes sobre as buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho (apoiar a alta gestão) e as categorias de faixas etárias;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho (Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional; comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho) e as categorias de faixas etárias;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho (grupo de implementação da organização e com qualificação; processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho) e as categorias de faixas etárias.

Diante das constatações do perfil pessoal, nota-se que não houve diferenças significativas das questões de percepção em relação ao sexo, havendo somente em relação à faixa etária. Para todas as diferenças identificadas, é visto que os mais jovens percebem as questões de percepção postas com variações significativas como mais importantes em relação aos respondentes mais velhos.

Conclui-se também que houve significância na variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao perfil de formação profissional. As variações significativas foram constatadas em:

- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação (fatores pessoais; fatores de liderança) e as categorias de tempo de graduação;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho (tamanho ótimo para composição do grupo de implementação) e as categorias de tempo de graduação.

Diante das constatações de perfil de formação profissional, nota-se que somente houve diferenças significativas para questões de percepção em relação ao tempo de graduação. Somente para a relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores de liderança é visto como mais importante para quem tem mais tempo de graduação. Para os demais aspectos vistos com diferenças significativas, eles são percebidos como mais importantes pelos respondentes com menos tempo de graduação.

Ainda se conclui que houve significância na variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil de experiência profissional. As variações significativas foram constatadas em:

- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores que afetam a melhoria do desempenho na educação (fatores de liderança) e as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho (identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão) e as categorias de tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho (necessidade de ter serviços e tecnologias; a prática do trabalho em equipe facilita a implementação) e as categorias de tempo de serviço no setor público;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho (não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar) e as categorias de tempo de experiência profissional.

Diante das constatações de perfil de experiência profissional, os respondentes com maior tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público percebem que os

fatores de liderança e o passo de identificar os objetivos estratégicos usando a declaração de missão são mais importantes em relação à percepção de quem tem menos tempo de experiência profissional e de tempo de serviço no setor público.

Quanto aos fatores-chaves de implementação de sistemas de mensuração de desempenho, em relação à necessidade de ter serviços e tecnologias e à prática do trabalho em equipe facilita a implementação, verifica-se que há variação significativa somente para tempo de serviço público. Neste caso, quem tem mais tempo de serviço público percebe estes fatores-chaves como mais importantes em relação aos que tem menos tempo de serviço público.

Já em relação ao fator-chave de não dever ser incentivada na organização a cultura do medo em errar, a variação significativa é vista apenas para as categorias de tempo de experiência profissional. Neste caso, quem tem mais tempo de experiência profissional já percebe como menos importante o fator-chave em relação a quem tem menos tempo de experiência profissional.

Conclui-se por fim que houve significância na variação de dados de percepção dos técnicos e gestores que participaram do programa Pacto pela Educação em relação ao seu perfil de função profissional. As variações significativas foram constatadas em:

- Relação entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho (foco nos *stakeholders*; profundidade/detalhamento) e as categorias de papel no Pacto pela Educação;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre as dimensões de sistema de mensuração de desempenho (abrangência) e as categorias de possuir função ou cargo comissionado;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre cada passo no desenvolvimento de um sistema de mensuração de desempenho (comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho; compatibilizar medidas em todas as áreas funcionais) e as categorias de papel no Pacto pela Educação;
- Relação entre a percepção dos respondentes sobre os fatores-chaves de implantação de um sistema de mensuração de desempenho (Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito; Existência de definições institucionais) e as categorias de papel no Pacto pela Educação.

Sobre as constatações de perfil de função profissional, no que cabe a possuir função ou cargo comissionado, houve diferença significativa apenas para a dimensão de abrangência. Os

respondentes que possuem função ou cargo comissionado percebem a dimensão como menos importantes em relação aos respondentes que não possuem função ou cargo comissionado.

As demais diferenças significativas foram constatadas para o papel dos respondentes no Pacto pela Educação. Excetuando a dimensão de profundidade/detalhamento e o fator chave de implementação de existência de definições institucionais, os técnicos da Secretaria de Planejamento e Gestão percebem os demais aspectos levantados, com variação significativa, como mais importantes que os gestores da Secretaria de Educação e gestores das Gerências Regionais de Educação. Isso sugere que os atores mais envolvidos no desenvolvimento e implantação do sistema de mensuração de desempenho tem diferenças de percepção em relação aos gestores que são os tomadores de decisão e usuários.

Para finalizar, destaca-se que houve limitação no estudo no que se refere ao universo de respondentes. Sugere-se a realização de novas pesquisas em outros entes federativos. Além disso, ainda na administração pública, sugere-se a realização de pesquisas em áreas como saúde e segurança pública.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, Saad BS et al. A review of performance measurement for successful concurrent construction. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 447-454, 2016.
- AKIM, Érica Kushihara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.
- AMARATUNGA, Dilanthi; BALDRY, David. Moving from performance measurement to performance management. **Facilities**, v. 20, n. 5/6, p. 217-223, 2002.
- ANGERHOFER, Bernhard J.; ANGELIDES, Marios C. A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. **Decision support systems**, v. 42, n. 1, p. 283-301, 2006.
- ARAÚJO, S. e PEREIRA, C. Utilização de indicadores de desempenho no setor público: estudo realizado na Controladoria Geral da União. In: **11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 2011.
- ARNABOLDI, Michela; AZZONE, Giovanni. Constructing performance measurement in the public sector. **Critical perspectives on accounting**, v. 21, n. 4, p. 266-282, 2010.
- BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public administration review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.
- BHAGWAT, Rajat; SHARMA, Milind Kumar. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007.
- BITITCI, Umit S.; CARRIE, Allan S.; MCDEVITT, Liam. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BOND, Emerson et al. Medição de desempenho apoiada por Data Warehouse. **Artigo: XXI ENEGEP**, v. 17, 2001.
- BORGES, Julia Garaldi; CARVALHO, Marly Monteiro de. Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 2, n. 1, p. 174-207, 2011.
- BORTOLUZZI, Sandro César et al. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.
- BOURNE, Mike et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRANDÃO, José Alberto de Siqueira. **Aprendizagem de praticantes na gestão do Pacto pela Educação em Pernambuco**. 2017. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

BREWER, Peter C.; SPEH, Thomas W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business logistics**, v. 21, n. 1, p. 75, 2000.

BRITO, Luiz Arthur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. A Heterogeneidade do Desempenho, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva: Proposta de uma Métrica. **RAC**, Edição Especial, p. 107-129, 2004.

CALLADO, Antônio André Cunha; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. Análise da intensidade de adoção de indicadores de desempenho: uma abordagem contextual a partir de uma perspectiva institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 26, p. 20-32, 2016.

CALLADO, Antônio André Cunha; MENDES, Eulino; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 1-15, 2013.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DE ASSIS MORENO JR, Valter; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

CHAVAN, Meena. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of management development**, v. 28, n. 5, p. 393-406, 2009.

CHEMIN, Beatris Francisca. Manual da Univates para trabalhos acadêmicos. **Lajeado: Univates**, 2010.

COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima et al. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

CORRÊA, Hamilton Luiz; JUNIOR, Flávio Hourneaux. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **RAP**, p. 969-992, 2003.

CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, p. 485-499, 2013.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, 2015.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. New York: Harper, 1954.

DOOREN, Wouter Van. Performance indicators: a wolf in sheep's clothing?. In: **Wissenschaftszentrum Berlin at the conference on "Changing Educational Accountability in Europe**. 2008.

DUNN, Olive Jean. Multiple comparisons using rank sums. **Technometrics**, v. 6, n. 3, p. 241-252, 1964.

DUTRA, Ademar et al. A incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação do desempenho organizacional: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 109-136, 2009.

FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FOLAN, Paul; BROWNE, Jim. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

FREUND, John. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

FUNAI – Fundação Nacional do Índio. Disponível em: <http://www.funai.gov.br/index.php/educacao-escolar-indigena>. Acessado em 23 jan. 2018.

GAIARDELLI, Paolo; SACCANI, Nicola; SONGINI, Lucrezia. Performance measurement of the after-sales service network—Evidence from the automotive industry. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 698-708, 2007.

GARENCO, Patrícia; BIAZZO, Stefano; BITITCI, Umit S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International journal of management reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERMANO, Bruna da Nóbrega. **Avaliação de Impacto da Política de Gestão por Resultados do Pacto pela Educação do Governo do Estado de Pernambuco**. 2015. 121 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Patrícia; FERNANDES, Maria José; CARVALHO, João B. Uso de informação de desempenho pelos políticos locais: um estudo de caso no contexto português. **Revista de Administração Pública**, p. 968-986, 2017.

HAIR JR., Joseph et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTOG, Deanne N Den.; BOSELIE, Paul; PAAUWE, Jaap. Performance management: A model and research agenda. **Applied psychology**, v. 53, n. 4, p. 556-569, 2004.

JULIÃO, Clayton de Mendonça. **O uso de indicadores de desempenho: um estudo de caso sobre a aderência do modelo de gestão Todos por Pernambuco à Literatura**. 2014.123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance. **Havard Business Review**, 1992.

KAUARK, Fabiana da Silva.; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de Pesquisa: um guia prático**. Itabuna, Via Litterarum, 2010.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KLANN, Roberto Carlos; BEUREN, Ilse Maria. Relações do empowerment psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 6, n. 2, p. 116-133, 2014.

LARDENOIJE, Etienne JH; VAN RAAIJ, Erik M.; VAN WEELE, A. J. Performance management models and purchasing: relevance still lost. In: **Researches in Purchasing and Supply Management, the 14th IPSERA Conference**. 2005. p. 687-97.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística aplicada**. 4. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística aplicada**. 6. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAWRIE, Gain; COBBOLD, Ian. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool. **2GC Active Management**, 2002

LAZIM, Yusra Y.; AZIZAN, Noor A. Binti; SOROOSHIAN, Shahryar. How are the Performance of Small Businesses Influenced by HRM Practices and Governmental Support?. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 1, p. 97, 2015.

LEITE, Luciana Rosa; DE ARAUJO, Juliano Bezerra; MARTINS, Roberto Antonio. Sustentabilidade como direcionador de evolução dos sistemas de medição de desempenho. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 35-50, 2011.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Um estudo sobre os fatores-chave na implantação de modelos de medição do desempenho organizacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

LOHMAN, Clemens; FORTUIN, Leonard; WOUTERS, Marc. Designing a performance measurement system: A case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, p. 267-286, 2004.

MEC – Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/36222>. Acessado em 23 jan. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed – São Paulo, Atlas, 2003.

MARTINEZ, Veronica., What is the value of using PMS?, **Perspectives on Performance**, Vol. 4, No. 2, pp. 16–18, 2005.

MELNYK, Steven A.; STEWART, Douglas M.; SWINK, Morgan. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of operations management**, v. 22, n. 3, p. 209-218, 2004.

MISOCZKY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 5, p. 163-177, 2001.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton Oliveira. **Estatística Básica**. 6. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

MWITA, John Isaac. Performance management model: A systems-based approach to public service quality. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 1, p. 19-37, 2000.

NASCIMENTO, Sabrina do et al. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. **Revista Pretexto**, v. 11, n. 3, 2010.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NORREKLIT, Hanne. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. **Management accounting research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

NUDURUPATI, Sai S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.

PACHECO, Regina Silvia. Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público. In: **Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública**. 2006.

PACHECO, Regina Silvia. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, 2009.

PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão. Manual do Pacto pela Educação, Recife, 2016.

PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

PINHEIRO, João Ismael D. et al. **Estatística básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, Michael E. The structure within industries and companies' performance. **The review of economics and statistics**, p. 214-227, 1979.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Universidade Feevale, 2ª ed., Novo Hamburgo, 2013.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 420-443, 2008.

ROSA, Marcelo Medeiros da et al. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 1, p. 39-58, 2014.

SALEM, Milad Abdelnabi; HASNAN, Norlena; OSMAN, Nor Hasni. Balanced scorecard: Weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. **Journal of Environment and Earth Science**, v. 2, n. 9, p. 1-9, 2012.

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. **Management Research Review**, v. 36, n. 10, p. 991-1010, 2013.

SEE – Secretaria de Educação de Pernambuco. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=77>. Acessado em 19 nov. 2017.

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. Pacto pela Educação. Disponível em: <http://www.seplag.pe.gov.br/web/pped/pacto-pelaeducacao/>. Acessado em 19 nov. 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC, 2005.

SOROOSHIAN, Shahryar. Study on unbalanceness of the balanced scorecard. **Applied Mathematical Sciences**, v. 8, n. 84, p. 4163-4169, 2014.

SOROOSHIAN, Shahryar et al. Review on performance measurement systems. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 123, 2016.

SPIEGEL, Murray R. **Probabilidade e estatística**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

STRITESKA, Michaela; SPICKOVA, Marketa. Review and comparison of performance measurement systems. **Journal of Organizational Management Studies**, v. 2012, p. 1, 2012.

TATICCHI, Paolo; TONELLI, Flavio; CAGNAZZO, Luca. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring business excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

VEEN-DIRKS, Paula Van; WIJN, Martin. Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. **Long range planning**, v. 35, n. 4, p. 407-427, 2002.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003.2003

WISNER, Joel D.; FAWCETT, Stanley E. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. **Production and inventory management journal**, v. 32, n. 3, p. 5, 1991.

ZOGHBI, Ana Carolina Pereira et al. Mensurando o desempenho e a eficiência dos gastos estaduais em educação fundamental e média. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 39, n. 4, p. 785-809, 2009.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Bloco 1 – Perfil dos respondentes

1- Sexo

() Masculino

() Feminino

2- Faixa etária

() até 30 anos

() De 31 a 40 anos

() De 41 a 50 anos

() Mais de 50 anos

3- Área de formação

() Administração

() Contabilidade

() Outra

4- Natureza da instituição de ensino na qual se formou

() Pública

() Privada

5- Já concluiu curso pós-graduação

() Sim

() Não

6- Tempo de graduação

() Até 5 anos

() De 6 a 10 anos

() De 11 a 20 anos

() Mais de 20 anos

7- Tempo de experiência profissional

- Até 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

8- Tempo de serviço no setor público

- Até 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

9- Servidor Efetivo

- Sim
- Não

10- Possui função ou cargo comissionado

- Sim
- Não

11- Papel no Pacto pela Educação

- Técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão
- Gestor da Secretaria de Educação
- Gestor de Gerência Regional de Educação

Bloco 2 – Percepção sobre desempenho na educação**12- Grau de importância dos fatores que afetam a melhoria de desempenho na educação?**

Fatores	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
FATORES PESSOAIS (habilidade, confiança, motivação e comprometimento)					
FATORES DE LIDERANÇA (qualidade de encorajamento, orientação e apoio aos gestores de equipes)					
FATORES DE EQUIPE (qualidade de suporte prestado pelos colegas)					

FATORES DE SISTEMAS (sistema de trabalho e instrumentos fornecidos pela organização)					
FATORES DE SISTEMAS (sistema de trabalho e instrumentos fornecidos pela organização)					
FATORES SITUACIONAIS (ambiente interno e externo com pressões de mudanças)					

Bloco 3 – Percepção sobre sistema de mensuração de desempenho

13- Qual o grau de importância quanto às dimensões de sistema de mensuração de desempenho?

Dimensões	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (Estratégia é a dimensão fundamental do modelo. O sistema de Mensuração de Desempenho deve assegurar que as medidas adotadas são coerentes com a estratégia)					
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA (Mensuração de Desempenho ajuda a desenvolver os objetivos e estratégias pré-definidas)					
FOCO NOS STAKEHOLDERS (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem atender aos diversos grupos de interesses)					
MEDIDAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem fazer uso de medidas financeiras e não-financeiras)					
ADAPTABILIDADE DINÂMICA (Os sistemas de Mensuração de Desempenho devem reagir rapidamente às mudanças nos contextos internos e externos)					
ORIENTAÇÃO POR PROCESSO (A organização não é vista como uma estrutura hierárquica, mas como um conjunto coordenado de processos)					
PROFUNDIDADE/DETALHAMENTO (As medidas de desempenho são desenvolvidas em profundidade e abrangem com detalhes todas as áreas organizacionais)					
ABRANGÊNCIA (Toda a organização é objeto de avaliação)					
RELACIONAMENTO DE CAUSA E EFEITO (Verificar se existe relação entre					

os objetivos estratégicos e os operacionais)					
CLAREZA E SIMPLICIDADE (Ao fixar objetivos e medidas de desempenho, a metodologia deve ser simples e clara para comunicar a todos os envolvidos)					

14- Qual o grau de importância quanto às funções de um sistema de mensuração de desempenho?

Funções	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Concordar, gerenciar e melhorar o desempenho, em todos os fatores (financeiros e não financeiros)					
Formular e esclarecer a estratégia					
Reforçar o diálogo estratégico					
Melhorar e priorizar a tomada de decisão					
Estimular a motivação e o aprendizado					

15- Qual o grau de importância quanto às buscas de indicadores em um sistema de mensuração de desempenho?

Razões de busca de indicadores	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
Apoiar a alta gestão					
Envolver os funcionários no seu desenvolvimento					
Garantir que essas medidas utilizadas sejam relevantes para os gerentes e funcionários na realização do dia a dia de trabalho					
Fazer parte dos ciclos de <i>feedback</i> entre gerentes e funcionários					
Usar principalmente técnicas de desempenho não financeiras					
Variar conforme localizações					
Mudar ao longo do tempo, conforme a organização precise mudar					
Promover a melhoria, em vez de simplesmente o monitoramento					

Bloco 4 – Percepção sobre desenvolvimento e implantação de sistema de mensuração de desempenho

16- Qual o grau de importância de cada passo no desenvolvimento de sistema de mensuração de desempenho?

Passos	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
--------	---------------------------	----------------	-------------	------------	-----------------------

Definir claramente a declaração de missão do Pacto pela Educação					
Identificar os objetivos estratégicos do Pacto pela Educação, usando a declaração de missão como um guia					
Desenvolver uma compreensão do papel de cada área funcional na realização dos vários objetivos estratégicos					
Para cada área funcional, desenvolver medidas globais de desempenho capazes de definir a posição competitiva entre outros Estados do Pacto pela Educação para a alta administração					
Comunicar objetivos estratégicos e metas de desempenho para níveis mais baixos na organização. Estabelecer critérios de desempenho mais específicos em cada nível					
Assegurar a consistência com os objetivos estratégicos entre os critérios de desempenho utilizados em cada nível					
Assegurar a compatibilidade das medidas de desempenho utilizadas em todas as áreas funcionais					
Usar o sistema de mensuração de desempenho					
Reavaliar periodicamente a adequação do sistema estabelecido tendo em vista o ambiente de mudanças atual					

17- Qual o grau de importância quanto aos fatores chaves de implementação de sistema de mensuração de desempenho?

Fatores chaves	Totalmente não importante	Não importante	Indiferente	Importante	Totalmente importante
As pessoas devem entender a estratégia, visão, missão e valores da organização					
É importante a existência de uma estratégia declarada na organização					
Necessidade de ter serviços e tecnologias como internet/intranet, <i>palm top</i> e etc					
Necessidade de identificar se existem sistemas de informações gerenciais próprios e qual o seu nível de desenvolvimento e abrangência					
A organização deve possuir um quadro de pessoal qualificado					
A prática do trabalho em equipe facilita a implementação					
O clima organizacional deve ser favorável ao crescimento pessoal e organizacional					
As sugestões dos empregados devem ser valorizadas (uso do <i>empowerment</i>)					

Composição do grupo de implementação representando o quadro da organização e a qualificação funcional					
A organização pratica uma gestão participativa					
Existe uma liderança positiva para implementação do modelo de medição					
Sem o comprometimento da liderança é impossível obter êxito da implementação					
Não deve ser incentivada na organização a cultura do medo em errar					
Disseminação do conceito de medição de desempenho organizacional por meio de informações claras e prontamente disponíveis em toda a organização (mural, jornal interno, intranet e etc)					
A alta administração comunica de forma clara o direcionamento da organização e a priorização do projeto de mudança					
É importante a forma como a direção comunica e a clareza do propósito da medição de desempenho organizacional com foco na implementação estratégica e melhoria do desempenho					
A organização deve fazer de forma sistemática a realização do <i>feedback</i>					
Disseminação da medição de desempenho organizacional em toda a organização					
Necessidade de um processo sistemático de gerenciamento da melhoria do desempenho organizacional					
Tamanho ótimo para composição do grupo de implementação da medição de desempenho e representatividade das áreas					
A escolha da coordenação da equipe de implementação					
Adequada escolha dos indicadores, contando com medidas financeiras e não-financeiras e de boa quantidade					
Processo de desenvolvimento muito longo em busca da perfeição pode se tornar uma ameaça para implementação da medição do desempenho da organização					
Necessidade de um planejamento estratégico como processo contínuo e consequente					
Existência de definições institucionais como valores, princípios, visão, missão					
Observância de fatores organizacionais como tamanho, maturidade e cultura organizacional					