

Estado da publicação: Não informado pelo autor submissor

Indicadores como ferramenta de Gestão em Organizações Sociais de educação profissional e tecnológica no Estado de Goiás

Amanda Torres Magalhães, Estela Najberg

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3551>

Submetido em: 2022-02-11

Postado em: 2022-02-14 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

ARTIGO

INDICADORES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
SOCIAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NO ESTADO DE GOIÁS

AMANDA TORRES MAGALHÃES¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0524-0807>

ESTELA NAJBERG²

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2852-4442>

RESUMO: Diante da emergência do Terceiro Setor e da necessidade de se avaliar a gestão de Organizações Sociais (OSs), este trabalho busca investigar quais indicadores de desempenho, propostos num contrato de gestão, podem refletir de maneira mais completa a avaliação do processo de gestão de Organizações Sociais de Educação Profissional e Tecnológica no Estado de Goiás. O presente trabalho tem como objetivo identificar a pertinência dos indicadores propostos no Contrato de Gestão pela Secretaria e Estado e Desenvolvimento Tecnológico (SEDI) para a avaliação das OSs a ela vinculadas. Para tanto, optou-se pela abordagem qualitativa, com estratégia do estudo de caso, que foi realizado na instituição Centro de Soluções em Tecnologia e Educação (CENTEDUC). A coleta de dados se deu por pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas. A análise de conteúdo foi feita com o apoio do software NVivo, o que possibilitou extrair dados descritivos e inferir a análise qualitativa. Os resultados mostram que a grande maioria dos indicadores se mostrou pertinente em relação ao critério da periodicidade. Muitos dos indicadores atenderam ao quesito da factibilidade. Constatou-se ainda que os indicadores conseguiram captar a adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação regional. Boa parte dos indicadores é capaz de mensurar a capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos. Por fim, os indicadores conseguiram evidenciar a capacidade de articulação institucional da organização e foram sugeridos alguns indicadores como: “desempenho dos gestores”; “rotatividade profissional” e “qualificação dos professores”.

Palavras-chave: Organização Social, Indicadores, Terceiro Setor.

¹ Universidade Federal de Goiás (UFG). Goiânia, Goiás (GO), Brasil. <amanda.torres.go@gmail.com>

² Universidade Federal de Goiás (UFG). Goiânia, Goiás (GO), Brasil <estelanaajberg@gmail.com>

INDICATORS AS A MANAGEMENT APPLIANCE IN SOCIAL ORGANIZATIONS OF PROFESSIONAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION IN THE STATE OF GOIÁS

ABSTRACT: Given the emergence of the Third Sector and the need to assess the management of Social Organizations (SOs), this paper seeks to investigate which performance indicators, proposed in a management contract, can more fully reflect the assessment of the management process. Social Organizations of Professional and Technological Education in the State of Goiás. This paper aims to identify the relevance of the indicators proposed in the Management Contract by the State Secretariat for Technological Development (SEDI) for the assessment of Oss linked to it. Therefore, we opted for a qualitative approach, with a case study strategy, with was carried out at the Center for Solutions in Technology and Education (CENTEDUC). Data collection took place through documentary research, application of questionnaires and interviews. Content analysis was carried out with the support of the NVivo software, which made it possible to extract descriptive data and infer the qualitative analysis. The results show that the vast majority of indicators proved to be relevant in relation to the periodicity criterion. Many of the indicators met the question of feasibility. It was also found that the indicators were able to capture the adequacy of the offer of courses in relation to regional qualification demands. A good part of the indicators is capable of measuring the management and implementation capacity of public agents. Finally, the indicators were able to demonstrate the organization's capacity for institutional articulation and some indicators were suggested, such as: “managers' performance”; “professional turnover” and “teacher qualification”.

Keywords: Social Organization; Indicators; Third Sector.

INDICADORES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES SOCIALES DE EDUCACIÓN PROFESIONAL Y TECNOLÓGICA DEL ESTADO DE GOIÁS

RESUMEN: Ante el surgimiento del Tercer Sector y la necesidad de evaluar la gestión de las Organizaciones Sociales (SOs), este trabajo busca investigar qué indicadores de desempeño, propuestos en un contrato de gestión, pueden reflejar de manera más completa la evaluación del proceso de gestión de las Organizaciones Sociales y Tecnológicas. Educación en el Estado de Goiás Este trabajo tiene como objetivo identificar la relevancia de los indicadores propuestos en el Contrato de Gestión por la Secretaría de Estado de Desarrollo Tecnológico (SEDI) para la evaluación de los sistemas operativos vinculados al mismo. Por ello, optamos por un enfoque cualitativo, con una estrategia de estudio de caso, que se llevó a cabo en el Centro de Soluciones en Tecnología y Educación (CENTEDUC). La recolección de datos se realizó mediante investigación documental, aplicación de cuestionarios y entrevistas. El análisis de contenido se realizó con el apoyo del software NVivo, que permitió extraer datos descriptivos e inferir

el análisis cualitativo, los resultados muestran que la gran mayoría de indicadores resultaron ser relevantes en relación al criterio de periodicidad. Muchos de los indicadores respondieron a la cuestión de la viabilidad. También se encontró que los indicadores lograron captar la adecuación de la oferta de cursos en relación a las demandas regionales de calificación. Buena parte de los indicadores es capaz de medir la capacidad de gestión e implementación de los agentes públicos. Finalmente, los indicadores lograron demostrar la capacidad de articulación institucional de la organización y se sugirieron algunos indicadores como: “desempeño de los gerentes”; “Rotación profesional” y “calificación docente”.

Palabras clave: Organización social; Indicadores; Tercer Sector.

INTRODUÇÃO

O termo “Terceiro Setor” foi utilizado inicialmente por pesquisadores norte-americanos, na década de 1970 visando exprimir traços distintos em relação ao Estado (Primeiro Setor) e ao mercado (Segundo Setor). O foco principal do Terceiro Setor visava à satisfação do cidadão, assegurando a eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos, em um espaço voltado para atividade não governamental, onde atuam pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, que ao lado do Estado executam serviços não exclusivos, tais como saúde e educação.

O Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) idealizado pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, em 1995, reserva um papel de destaque às Organizações privadas sem fins lucrativos e aponta que na União os serviços não exclusivos do Estado mais relevantes são as universidades, as escolas técnicas, os centros de pesquisa, os hospitais e os museus. O Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) propõe um conceito de administração pública gerencial caracterizada pela eficiência e qualidade com foco no cidadão.

As Organizações pertencentes ao Terceiro Setor apresentam características relevantes e inovadoras no modelo de atuação estatal em parceria com entidades privadas.

Em Goiás, foi em 2014 que surgiu a primeira possibilidade de se implantar a gestão compartilhada por via das OSs na educação pública. O então Governador alterou a Lei Estadual nº 15.503, de 26 de dezembro de 2005 – que dispõe sobre a qualificação de entidades como OSs estaduais, e disciplina o procedimento de chamamento de seleção pública por meio da Lei nº 18.658, de 02 de outubro de 2014.

Em meio a um cenário turbulento em 2016, marcado por manifestações de estudantes e professores, que cobravam um diálogo com a população, a então Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação (SED), (hoje Secretaria de Estado e Desenvolvimento Tecnológico) (SEDI) publica os Editais de Chamamento nº 05, 06, 07, 08 e 09, divididos por 5 regiões geográficas, cujo objeto consiste na seleção de organização social qualificada em educação profissional tecnológica e desenvolvimento tecnológico no âmbito do Estado de Goiás para celebração de Contrato de Gestão da Rede Pública Estadual de Educação Profissional e Tecnológica, doravante denominada como REDE ITEGO durante o período de quatro anos.

Os Institutos Tecnológicos no Estado de Goiás (ITEGO) foram criados por meio da Lei nº 18.931/2015 com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país, promovendo a cidadania e contribuindo para a empregabilidade de jovens e adultos.

Há uma escassez de estudos acerca de parcerias do poder público com Organizações Sociais (OSs) que atuam na gestão de centros de ensino técnico e profissionalizante, dificultando um estudo exploratório da pertinência de indicadores de desempenho dessas instituições.

Diante desse cenário que apresenta diversas dificuldades e incertezas sobre a melhor avaliação da gestão de uma OS, busca-se responder a seguinte questão de investigação: quais indicadores de desempenho, propostos num contrato de gestão, podem refletir de maneira mais completa a avaliação do processo de gestão de OSs de Educação Profissional e Tecnológica?

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo primário identificar a pertinência dos indicadores propostos no Contrato de Gestão pela Secretaria de Estado e Desenvolvimento Tecnológico (SEDI) para a avaliação das OSs a ela vinculadas. Tendo como referência a obra de Jannuzzi (2005, 2016), elencam-se os seguintes objetivos específicos: (i) avaliar a adequação da periodicidade dos indicadores propostos; (ii) checar a factibilidade de obtenção dos indicadores propostos a um custo módico; (iii) observar se há adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente; (iv) verificar se os indicadores consideram a capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos; (v) observar a capacidade de articulação institucional; e (vi) detectar se há indicadores que poderiam ser incluídos, bem como, excluídos.

Dessa forma a relevância do tema da pesquisa justifica-se ao buscar estudar indicadores que possam refletir o verdadeiro resultado alcançado por uma Organização Não Governamental, no intuito da avaliação se tornar mais precisa e eficiente, visando igualmente à transparência do serviço prestado.

INDICADORES DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR

No contexto do Terceiro Setor, o uso de indicadores de desempenho é entendido como uma forma de controle realizado após a execução de um projeto, o que possibilita o estabelecimento de uma série histórica, sobre determinada instituição, sugerindo um comportamento futuro sem interferir diretamente no desenvolvimento de um projeto que já fora iniciado. Assim sendo, avaliar o desempenho torna possível mostrar se os objetivos escolhidos foram executados de forma inferior, igual ou superior ao almejado (FARIAS, 2019).

Os estudos da área, além de discorrer acerca da inadequação dos indicadores financeiros para apontar o desempenho das instituições sociais, uma vez que eles não mensuram se o objetivo foi alcançado, destacam o chamado benchmarking (avaliação comparativa) e o balanced scorecard (de indicadores equilibrados) como outros dois instrumentos que podem ser usados pelas instituições sociais que apresentam deficiência em metodologias de avaliação de desempenho (MITCHELL & BERLAN, 2016). Worth (2012) e Costa (2018) defendem, ainda, que a avaliação do desempenho de uma instituição social não deve se limitar apenas a indicadores financeiros, mas sim, seguir um modelo multidimensional que abranja a adequação do financiamento, eficiência de operações, consecução de objetivos

organizacionais, por fim, a satisfação daqueles que são beneficiados por suas ações. Enfim, pode-se depreender a partir destes autores que, quando se ignora a multidimensionalidade dos indicadores do desempenho, o resultado será um entendimento incompleto do desempenho da instituição social (CRUZ et al., 2009; WORTH, 2012; MITCHELL & BERLAN, 2016; COSTA, 2018).

Visando responder os objetivos específicos deste trabalho, serão apresentadas nos próximos parágrafos as categorias criadas com base na literatura de Jannuzzi (2016). Conforme o autor, tão ou mais importante que construir e dispor de um bom indicador social é garantir sua aplicação apropriada na formulação e avaliação de políticas públicas.

A periodicidade com que o indicador pode ser utilizado e a factibilidade de sua obtenção a custos módicos são aspectos cruciais na construção e seleção de indicadores sociais para acompanhamento de qualquer programa público (JANNUZZI, 2005). Segundo o autor só é possível dispor do indicador com a regularidade adequada – que pode ser mensal, semestral ou anual, dependendo da criticidade do processo acompanhado. É necessário avaliar se a medida é potencialmente sensível aos efeitos do contexto e das ações do programa.

Para Mitchell & Berlan (2018) um dos aspectos importantes para avaliação de programas em Organizações sem fins lucrativos é a frequência com que as atividades são monitoradas. Os autores afirmam que a maioria das Organizações avalia seus programas anualmente, seguido por avaliações que ocorrem mensalmente e uma minoria que avalia menos de uma vez por ano. Outros aspectos também são importantes para compreensão desse processo como: a cultura organizacional, exigências internas, pressões externas e o rigor do processo avaliativo. Para os mesmos autores os estudos que analisam esses aspectos de forma abrangente ainda são muito limitados.

É preciso avaliar se a periodicidade ou tempestividade com que as estatísticas sociais são produzidas tornam factível o emprego do indicador para os propósitos previstos. Além disso o custo, e o esforço para obtê-lo tem de ser compatíveis com as finalidades a que ele se propõe. Indicadores antropométricos que relacionam peso, altura e idade, por exemplo, são medidas válidas e confiáveis para avaliação de programas de combate à desnutrição. Contudo, são elevados os custos e o esforço para produzi-los. Taxas de extrema pobreza, construídas com base em informações sobre rendimentos declarados em pesquisas domiciliares, podem ser alternativas mais exequíveis para monitoramento do programa, ainda que sejam indicadores menos específicos para esses objetivos (JANNUZZI, 2016).

Em um programa de qualificação profissional, Jannuzzi (2016) afirma que para que as vagas sejam oferecidas, é necessária a programação de uma série de atividades, algumas encadeadas, outras concorrentes, mas todas alinhadas com o objetivo final de garantir ofertas suficientes, em cursos adequados à realidade do mercado de trabalho. Suponha-se que o programa de qualificação está sendo proposto em uma região com pouco recurso econômico, onde é preciso alinhar: liderança política; escolas para oferta de cursos, com laboratórios multifuncionais para as aulas; professores com experiência

profissional e mobilização de recursos institucionais, o programa só se torna factível em função da mobilização de todos esses esforços.

Como discutido em Jannuzzi (2016), programas de qualificação requerem abordagens sistêmicas de avaliação: precisam, de partida, de pesquisas diagnosticadas sobre características dos públicos-alvo atendidos; análise do grau de adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente; análise da capacidade técnica das instituições ofertantes; registro de situações de ensino/aprendizagem nas salas de aula; processo de disseminação de informações sobre os cursos; e mobilização de públicos. Para além de avaliações continuadas de processos e atividades, tal estratégia envolve ainda a produção de indicadores para análise da cobertura territorial e dos públicos-alvo, do desempenho e satisfação dos participantes, dos impactos em termos de busca por emprego, participação econômica e empregabilidade dos egressos.

O sucesso de uma política ou programa depende da disponibilidade de informações acerca da capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos envolvidos, nos diferentes contextos de atuação. Indicadores de estrutura de gestão e de oferta de serviços referem-se, principalmente, à caracterização dos recursos humanos (dimensionamento, formação, valores, etc.); dos equipamentos sociais usados (adequação física, acessibilidade, cobertura territorial, etc.); e dos recursos orçamentários (suficiência, regularidade de desembolso, etc). “Propostas meritórias de programas”, com desenhos lógicos consistentes em tese, podem ser inviabilizadas pelos problemas de implementação decorrentes de baixa capacidade de gestão de agentes encarregados da operação em um dos “nós críticos” do programa. (Jannuzzi, 2016)

Conforme Jannuzzi (2016), indicadores de estrutura de gestão e de oferta de serviços permitem antecipar situações de baixa capacidade de oferta e ajustar o desenho do arranjo operacional do programa para o quadro existente. Eventuais apontamentos de problemas formais de gestão, ineficiências em processos-meio ou constatações de baixo impacto são indicações de necessidade de capacitação de recursos humanos, de formalização de planos de trabalho e novas pesquisas.

Os recursos viabilizam, em conjunto com a coordenação e gestão, o desenvolvimento das atividades de organização logística para o programa, de desenho dos cursos, da oferta de vagas e mobilização dos públicos e, desejavelmente, a articulação institucional com outros potenciais parceiros, no setor público, empresas e comunidade. A preparação para realização dos cursos envolve a identificação de instituições com experiência em formação profissional com interesse em atuar na região; requer decisões quanto à distribuição, pelos municípios, da infraestrutura para oferta dos cursos, com salas de aula, laboratórios para prática de informática, conserto de computadores, preparação de alimentos etc. (JANNUZZI, 2016).

Com uma logística organizada, material didático preparado e professores disponíveis, iniciam-se atividades não menos trabalhosas de divulgação dos cursos e efetuação de suas respectivas matrículas. Para potencializar os efeitos do programa, seria desejável que fossem feitos esforços de

articulação com setores encarregados da intermediação de mão de obra e acesso a microcrédito, nos próprios municípios, por departamentos regionais de secretarias estaduais, órgãos federais ou, ainda, agências privadas. O envolvimento com universidades e instituições de ensino, pesquisa e extensão é outra atividade que pode trazer contribuições importantes para o programa. (JANNUZZI, 2016).

Tão mais articulados esses serviços, maiores as chances de que os participantes concluam os cursos e componham um quadro profissional mais qualificado na região – resultado direto do programa – e de que os egressos do programa consigam empregar-se na área de formação – impacto desejável – seja na região, se o mercado de trabalho regional se mostrar mais dinâmico, seja em outros municípios do país, em que a demanda por ocupações estiver mais aquecida (JANNUZZI, 2016).

As vagas são oferecidas e mediante gestão escolar competente, as aulas são ministradas e os cursos são concluídos. Começa-se a estruturar uma rede de instituições de educação profissional, com orientação e apoio à intermediação de mão de obra, acesso ao microcrédito e assistência técnica. Os estudos avaliativos contribuem para aprimorar o planejamento da oferta de cursos assim como o material e a didática das aulas. São todos produtos de atividades desenvolvidas, necessárias para a consecução dos objetivos do programa (JANNUZZI, 2016). Certamente a qualidade do “produto” – o pacote de qualificação e outros serviços relacionados – é outro fator determinante para obtenção de resultados e impactos, o que mostra a importância de avaliações de processo e indicadores de monitoramento durante o período de duração do programa (JANNUZZI, 2016).

MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa segue o paradigma fenomenológico, buscando por meio da abordagem qualitativa conhecer a percepção dos gestores tanto da Organização Social, como da Secretaria, com relação à pertinência da utilização de indicadores de desempenho para avaliar o resultado alcançado pela Organização Social em questão.

No que diz respeito à estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que foi realizado na instituição Centro de Soluções em Tecnologia e Educação (CENTEDUC) a fim de analisar a pertinência dos indicadores de desempenho adotados. O estudo de caso utilizado, é do tipo exploratório, pois tem como objetivo analisar a utilização de indicadores de desempenho e sua aplicabilidade no processo de gestão de organizações sociais voltadas à educação tecnológica, tema sobre o qual há poucos estudos disponíveis. Conforme Collins e Hussey (2005) a pesquisa exploratória é realizada sobre algum problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior.

No que se refere às técnicas e procedimentos para coleta de dados, optou-se em um primeiro momento pela aplicação de questionário com os responsáveis da Secretaria de Estado e Desenvolvimento (SEDI) pela implantação e acompanhamento dos indicadores ao longo dos quatro anos do Contrato de Gestão. Em virtude da pandemia, e pelo fato de o processo ter envolvido diferentes atores, optou-se pela

aplicação de questionário via plataforma Google Docs, que ficou disponível durante o período de 30 dias, respeitando o distanciamento social

No segundo momento, foram feitas 5 (cinco) entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da Organização Social, com a finalidade de obter informações dos entrevistados sobre o tema por meio de um roteiro prévio, em que foi possível analisar com maior profundidade aspectos perceptuais dos sujeitos sobre o seu protagonismo e participação na elaboração dos relatórios circunstanciados.

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, com os devidos cuidados em virtude da pandemia e duraram em média 40 minutos. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e o roteiro foi enviado com antecedência para que os entrevistados pudessem responder às 10 perguntas com maior assertividade. Era de conhecimento comum que as entrevistas seriam gravadas e as informações iriam contribuir com estudos na área.

Primeiramente utilizou-se o recurso de comando de voz do Google Docs para transcrição das entrevistas, posteriormente utilizou-se o software O Transcribe, para que, pausadamente, as entrevistas pudessem ser ouvidas e corrigidas eventuais falhas na primeira transcrição; finalmente os dados foram tratados no Nvivo e agrupados em categorias pré-definidas baseadas na literatura

Optou-se também pela pesquisa documental, o que permitiu o uso da criatividade e inovação para explorar os documentos disponibilizados e, com isso, compreender os fenômenos sob investigação. Pádua (2004) afirma que a pesquisa dessa natureza é realizada a partir de documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Nesse sentido, foi analisado os relatórios circunstanciados dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020 encaminhados pela Organização Social para a Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão (CACGOS) e os relatórios semestrais e anuais emitidos pela SEDI emitindo um parecer acerca do cumprimento de metas por parte da Organização. Todos esses documentos foram agrupados por temas específicos em pastas separadas para facilitar o levantamento e tratamento dos dados por categorias.

Embora não se pretenda no presente trabalho avaliar a evolução dos indicadores, mas sim, a sua pertinência à realidade abordada, foram consultados os relatórios circunstanciados de 2017 a 2020, já que houve variações, na comparação entre os anos, dos indicadores adotados pela OS estudada.

Quanto ao tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo conforme técnica proposta por Bardin (2011). A autora ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado. Dessa maneira os dados coletados foram previamente analisados por meio de categorias à luz da literatura de Jannuzzi (2016) e por meio do software Nvivo, o material foi organizado e codificado.

Após a coleta, iniciaram-se o tratamento e análise dos dados, com referência em Bardin (2011). Para a autora a análise abrange três etapas: i) pré análise; ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase consistiu na leitura geral dos relatórios, leis e

Contrato de Gestão (dados secundários), assim como na transcrição das entrevistas e aplicação de questionário (dados primários). Na segunda fase, foram criadas categorias de análise conforme literatura de Jannuzzi (2016). Assim os textos das entrevistas foram recortados por unidades de análise e agrupado tematicamente em categoriais iniciais. A terceira fase aglutinou todo o conteúdo dos materiais coletados (dados primários e secundários), por meio das categorias pré-existentes

O Contrato de Gestão prevê que o parceiro privado apresente regularmente à Comissão de Avaliação relatórios com as atividades desenvolvidas e as metas alcançadas. Esses relatórios avaliam a qualidade dos serviços prestados, analisando o alcance ou não das metas previstas. Na avaliação das ações, foram abordadas as 05 (cinco) dimensões e os 33 (trinta e três) indicadores previstos no Anexo XII do Edital de Chamamento nº 09/2016, considerando ações de organização da gestão institucional, ações administrativas, acadêmicas e de inovação com o objetivo de verificar a sintonia entre a oferta de cursos e serviços da instituição e as demandas durante a avaliação externa.

É a partir destes indicadores que a autora fez a análise de sua pertinência à luz de bibliografia referenciada na área. Para Jannuzzi (2016), na medida em que se avança no conhecimento da problemática social em questão, da eficácia ou não de determinadas ações a partir de indicadores, pode-se revisar concepções anteriores e redefinir os problemas a serem enfrentados, construindo novos indicadores mais válidos para retratar a questão “ressignificada” e, daí, novos tipos de intervenções programáticas.

A partir da segmentação proposta por Jannuzzi (2016), a autora da presente pesquisa usou as categorias de análise citadas no Quadro 01 para analisar a adequação dos indicadores adotados no Contrato de Gestão 004/2017-SEDI. Além disso, buscou-se identificar os indicadores que poderão ser incluídos ou excluídos.

Quadro 01: Categorias para análise dos indicadores previstos no Contrato de Gestão 004/2017- SEDI

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Periodicidade	Relativo a indicadores que necessitam ser analisados em períodos distintos devido ao seu ciclo de vida.
Factibilidade	Checar a factibilidade de obtenção dos indicadores propostos a um custo módico.
Demanda Regional por curso	Análise da adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente.
Capacidade de Gestão	Constatar se os indicadores consideram a capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos.
Capacidade de Articulação Institucional	Verificar a capacidade de articulação com potenciais parceiros

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Jannuzzi (2016)

RESULTADOS

O contrato prevê obrigações e responsabilidades tanto do parceiro privado como do parceiro público, nesse sentido compete à Organização Social prestar contas das atividades desenvolvidas e/ou serviços mensalmente, conforme prevê cláusula 2.35; trimestralmente conforme cláusula 2.57; e semestralmente conforme cláusula 2.36.

É possível afirmar que tanto na análise dos dados secundários, como nas entrevistas, ficou claro que ao longo da gestão, os indicadores foram reformulados e adaptados à realidade vivenciada e após um ano de Contrato de Gestão o modelo de gestão que contava com 33 indicadores passou a contar somente com 18 conforme quadro 02.

Quadro 02: Indicadores reformulados após 01 ano de Contrato de Gestão

ORDEM	DIMENSÃO (PERSPECTIVA)	INDICADORES	ID
1	COMPROMISSO COM A SOCIEDADE	TAXA DE OCUPAÇÃO DE CURSO	1
		ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	2
		ESTÁGIO CURRICULAR	3
		PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TECNOLÓGICOS	4
		AMBIENTE PARA GERAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS	5
		PROJETOS DE PESQUISA & INOVAÇÃO	6
		TAXA DE EVASÃO	7
		PERMANÊNCIA E ÊXITO	8
		ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO EGRESSO	9
2	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	FORMAÇÃO/TITULAÇÃO DOCENTE	10
		PRODUÇÃO DOCENTE	11
3	INFRAESTRUTURA	ESTRUTURA ESPECÍFICA PARA OS CURSOS	12
		EQUIPAMENTOS OBSOLETOS E AVARIADOS	13
		MANUTENÇÃO DOS LABORATÓRIOS	14
		ESTRUTURA PREDIAL	15
4	POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	MATERIAL DIDÁTICO-PEDAGÓGICO	16
		ATUAÇÃO DOS PROFESSORES	17
5	SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	CUSTO POR ALUNO	18

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados obtidos no Relatório nº 04/2018-CACGOS

O cumprimento das metas, passou a contar então com 18 indicadores, que foram reformulados no intuito de permitir uma visão geral do desempenho da organização, e não apenas de alguns aspectos, uma vez que o cumprimento ou não das metas, definidas com base em indicadores, é o principal instrumento para se determinar se a OS está cumprindo suas obrigações.

No ano de 2020, em virtude da pandemia, foi preciso alinhar novamente o cenário à realidade do programa. A equipe gestora precisou se adequar ao novo ambiente, no qual algumas atividades foram suspensas, as aulas passaram a ser ofertadas no ambiente virtual e as metas foram redistribuídas.

Ao final da parceria, o mapa proposto previamente, que contava com 33 indicadores, passou a ser avaliado com apenas 12 indicadores. A inclusão de novos e exclusão de outros trouxe relatórios finais mais consistentes e condensados, trazendo inclusive interpretações diferentes quanto aos resultados e potencializando a operação do programa.

Para fins de análise, utilizou-se como base o quadro 02 composto por 18 indicadores. Justifica-se um estudo mais detalhado neste quadro, tendo em vista que o modelo inicial composto por 33 indicadores ainda estava em fase de maturação e precisou passar por adequações, enquanto a redução para 12 indicadores foi um resultado direto da pandemia, nesse sentido acredita-se que os 18 indicadores mostram uma visão mais consistente acerca da parceria firmada.

Nos subtópicos seguintes, será abordada a análise dos resultados encontrados com base nas categorias criadas pela autora da pesquisa, à luz da literatura de Jannuzzi (2005; 2016).

Adequação da periodicidade dos indicadores propostos

Conforme Jannuzzi (2016) a frequência e periodicidade com que as atividades são monitoradas são aspectos importantes na avaliação de programas de qualificação, no mesmo sentido os indicadores propostos no caso analisado permitiram a comparação dos resultados da instituição no decorrer do tempo. O período de tempo utilizado para monitorar o cumprimento das metas ocorreu de forma mensal, trimestral, semestral ou anual de acordo os critérios de avaliação dos indicadores.

Observa-se que a taxa de ocupação do curso é um indicador que mede o número de vagas ocupadas a cada início de curso, ou seja, o número de matrículas efetivadas. A base de cálculo é feita com o somatório de matriculados em educação profissional e tecnológica por categoria, dividido pelo somatório de matrículas previstas no chamamento vezes 100 (executado/planejado x 100). A taxa de ocupação do curso é uma informação apurada semestralmente, sendo a regularidade de atualização feita a cada nova oferta, que varia de acordo com a modalidade: capacitação, qualificação ou técnico. Nos casos em que não houve vagas ofertadas em uma das modalidades, atribui-se zero naquela categoria.

A taxa de evasão, por sua vez, é um indicador que levanta o número de alunos que abandonaram o curso, sendo assim só é possível monitorá-lo ao final da oferta dos cursos, o que varia de acordo com a modalidade. Logo, nota-se que a percepção do entrevistado é de que a periodicidade com que os indicadores foram adotados é sensível aos efeitos do contexto e das ações do programa, o que vai ao encontro do pensamento de Jannuzzi (2016).

O indicador “ensino, pesquisa e extensão” mostra o cumprimento da meta em relação ao número de alunos atendidos em Atividades Práticas Acadêmicas (APA), tais atividades foram executadas

e apresentadas mensalmente por meio do relatório circunstanciado para a Secretaria atendendo ao item 2.35 do Contrato de Gestão. Ressalta-se novamente, que as atividades APA trouxeram para o cotidiano do aluno situações de aprendizagem voltadas à prática profissional, como a participação em feiras e congressos.

O indicador “prestação de serviços tecnológicos”, apresenta o cumprimento de meta das ações Desenvolvimento e Inovação Tecnológica (DIT) implementadas em horas em empresas, ou APL (Arranjo Produtivo Local). Tais ações também foram apresentadas mensalmente, descrevendo os projetos de inovação da Organização. Um bom exemplo que demonstra as ações DIT, é a fala do entrevistado COOR-PED: no laboratório nós realizávamos um análise da qualidade do sêmen coletado na fazenda dos produtores rurais e com a ajuda de equipamentos a gente conseguia emitir um laudo para esse produtores, informando a maturidade, fertilidade ou patologia (COOR-PED, 2021).

O indicador “índice de satisfação do egresso” possui a obrigatoriedade de ser apresentado semestralmente à Secretaria conforme previsto no item 2.42 do Contrato de Gestão. O cumprimento da cláusula assim como sua periodicidade podem ser corroborados com a fala do entrevistado SEC-ACAD: “ao final de cada semestre nós realizamos a pesquisa de satisfação com os alunos e percebemos que muitos estavam trabalhando mas não necessariamente na área para qual tinham se qualificado”. (SEC-ACAD, 2021). Ocorrem aqui indícios de que os cursos de qualificação profissional formam pessoas aptas a assumirem ocupações mais especializadas e não, prioritariamente inserem os trabalhadores em funções compatíveis com sua formação, corroborando com a literatura de Jannuzzi (2016).

O entrevistado (SUPER-SEDI,2021) mostrou que desde o começo da gestão houve uma preocupação em agregar evidências convincentes acerca da periodicidade com que o conjunto de indicadores foram monitorados: “a educação profissional e tecnológica possui periodicidade distinta da educação propedêutica quanto ao início e término dos cursos, principalmente em relação à Formação Inicial e Continuada, então a periodicidade varia em função dos períodos de prestação de contas e do próprio objeto do Contrato de Gestão”. (SUPER-SEDI,2021)

A fala do entrevistado corrobora o que a literatura preconiza, no sentido de que só se é possível dispor do indicador com a regularidade adequada mediante o contexto das ações do programa, no intuito de corrigir eventuais distorções na implementação e avaliar os efeitos do mesmo. (JANNUZZI, 2016)

De maneira geral, acredita-se que a periodicidade dos indicadores foi adequada para monitoramento e avaliação do programa. Vale citar, no entanto, que o Contrato de Gestão não define a periodicidade de monitoramento para alguns indicadores como “estágio curricular” e “produção docente”, nesses casos observou-se que não foi possível obter dados convincentes acerca dessas atividades. Enquanto que os indicadores “ensino, pesquisa e extensão” e “prestação de serviços tecnológicos” poderiam ter sido apurados trimestralmente.

Factibilidade de obtenção dos indicadores propostos a um custo módico

A factibilidade e obtenção dos indicadores a custos módicos foi outro fator importante analisado. Nesta categoria será analisado se o custo e o tempo para obtenção dos 18 indicadores são compatíveis ou não com as necessidades e uso que se faz dos mesmos. O indicador “taxa de ocupação de curso” possui um bom desempenho quanto à disponibilidade e factibilidade, uma vez que o registro do número de matrículas é um dado de fácil acesso e de baixo custo.

O indicador “estágio curricular” se mostrou crítico quanto à sua factibilidade, uma vez que nenhum dos entrevistados disponibilizou informações acerca da prática e não houve informação dos dados nos relatórios analisados.

Quanto à “taxa de evasão”, o indicador mostrou-se factível e adequado para fins de monitoramento. Acredita-se que por meio da realização de pesquisas com os alunos, foi possível identificar uma das causas da baixa aderência ao programa, como a incompatibilidade do horário de trabalho com o estudo. Ao mapear o perfil de alunos evadidos, a Organização pôde identificar as causas da evasão e adequar as ofertas à realidade dos mesmos. Observa-se que o custo se justifica para sua aplicabilidade.

O indicador “índice de satisfação do egresso” se mostrou factível, e muito embora necessite de tempo e esforço para produzi-lo, os resultados trouxeram pontos inexplorados na gestão. Por meio das pesquisas realizadas para identificar a satisfação dos alunos, foi possível identificar pontos de melhoria, como o alinhamento do turno dos cursos com os horários de trabalho daquele público-alvo.

O indicador “custo por aluno” se enquadra na dimensão sustentabilidade financeira e talvez seja o mais relevante para avaliação e monitoramento do programa. O indicador permitiu potencialmente maior factibilidade de obtenção dos dados, uma vez que apurou o real custo por discente impactando diretamente nas decisões da diretoria, o que pode ser ilustrado pela fala do entrevistado COORD-PED: “quando não foi possível preencher todas as vagas ofertadas, nós vimos uma influência negativa no custo” (COORD-PED,2021). Nesse sentido o esforço e custo para produção do indicador se tornou altamente relevante para o programa no intuito de tomar decisões assertivas sobre onde e quando ofertar os cursos.

Observou-se que os indicadores que não puderam ser coletados na periodicidade adequada também se mostraram críticos em relação à factibilidade de obtenção dos dados, como “estágio curricular” e “produção docente”. Além de não haver uma exigência no Contrato de Gestão quanto à periodicidade destes indicadores, seus dados não foram amplamente divulgados.

Por outro lado, os indicadores que apresentaram maior factibilidade, se mostraram pertinentes quanto à sua periodicidade, como “taxa de evasão” que foi monitorada ao final da oferta dos cursos, sendo fundamental para avaliação e monitoramento do programa.

Adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente

É imprescindível para um bom desempenho do programa que as demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente estejam alinhadas com a adequação da oferta de cursos (Jannuzzi, 2016). Os entrevistados se posicionaram de forma unânime em relação ao alinhamento dos cursos ofertados com realidade do mercado de trabalho: por meio de uma série de relatos pareceu bem claro o envolvimento da Organização com essa categoria.

O entrevistado (GER-PLAN, 2021) relata que existem regiões que possuem uma demanda mais intensificada para uma atividade:

Nós sempre fizemos uma pesquisa por eixo tecnológico, o departamento de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica (DIT) antes da pandemia, claro, sempre realizou entrevistas com o setor produtivo das regiões, até porque um problema que tivemos foi a taxa de evasão. Então quando a gente conseguia identificar uma demanda alta na região, por exemplo em São Luís dos Montes Belos, nós conseguimos ofertar o curso capacitação de gestão de pequenas propriedades rurais e taxa de evasão foi baixíssima, porque o público precisou se qualificar para se inserir no mercado de trabalho. (GER-PLAN, 2021)

A fala do entrevistado além de evidenciar a importância do indicador “taxa de evasão” deixa claro que a oferta de curso alinhada com a demanda regional impacta em outro indicador que é a “taxa de ocupação de curso” trazendo bons resultados sobre o número de matrículas realizadas e efetivamente ocupadas.

Por meio de pesquisas diagnosticadas sobre características do público-alvo atendido, a Organização potencializou as chances de seus participantes ingressarem no mercado de trabalho, reduzindo assim a taxa de evasão. Jannuzzi (2016) afirma que dimensionar a carga horária de trabalho do público potencial e sua disponibilidade de turno e período para realização dos cursos é outra informação básica para garantir a adesão dos alunos aos cursos e sua permanência neles.

Vale ressaltar que esse é um ponto de destaque na Secretaria. Antes de ofertar os cursos, a equipe multidisciplinar visitou as regiões dadas como “baixo potencial”, analisou as demandas requeridas regionalmente, cadastrou previamente o público de interesse, e em parceria com a Prefeitura dos municípios, ofertou os cursos necessários para suprir a carência daquela região. Denominado como “Caravana da Retomada”, a Secretaria tem movimentado as redes sociais e ganhado destaque na oferta de cursos e capacitação de pequenas comunidades. As ações se mostraram relevantes para mensuração dos indicadores “ambiente para geração de novos negócios” e “projetos de pesquisa e inovação”.

Ademais, a SEDI visa atender as demandas inerentes à formação de profissionais técnicos com perfil voltado para o domínio de tecnologias inovadoras, tais como: Inteligência Artificial, Internet das coisas, Big Data, Data Science, Robótica, STEAM (Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática), dentre outras, para fomento ao desenvolvimento e construção de uma articulação e interação das demandas da Indústria 4.0 com as da Educação 4.0 e 5.0. (GER-SEDI, 2021). Tais atividades são pertinentes aos indicadores “ensino pesquisa e extensão” e “prestação de serviços

tecnológicos”.

Observou-se que a maioria dos indicadores é pertinente e se adequa à oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente, o que se configura como um aspecto positivo. Por meio destes indicadores, foi possível constatar que a Organização Social estudada conseguiu atender as demandas profissionais requeridas regionalmente, fornecendo mão de obra qualificada para a região.

Capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos

Quanto à capacidade de gestão da Organização Social, é importante ressaltar que o processo de qualificação ocorreu no âmbito da Casa Civil. O Centeduc foi devidamente qualificado e atendeu aos requisitos previstos no Edital de Chamamento no tocante à qualificação do corpo diretivo, técnico e Proposta Técnica.

Ocorre que conforme relata o entrevistado SUPER-SEDI: “a ausência de expertise prévia na execução do objeto impactou no processo de implantação do modelo” (SUPER-SEDI,2021) nessa mesma linha o entrevistado COORD-PED afirma: “no começo da gestão todos estávamos crus, pegamos um contrato que no papel funcionava muito bem, mas a prática nos mostrou outra realidade” (COORD-PED, 2021).

Nesse ponto, observam-se problemas formais de gestão, com indicação de necessidade de capacitação de recursos humanos, formalização de planos de trabalho e novas pesquisas (JANNUZZI, 2016). Mitchell e Berlan (2018) também afirmam que uma melhor compreensão da dinâmica organizacional poderia ajudar os líderes e os gerentes no estabelecimento e manutenção de rigorosos sistemas de avaliação.

Além do mais a falta de experiência prévia na execução do Contrato de Gestão dificultou a avaliação das demandas do programa e a execução do plano de trabalho proposto inicialmente. Somente com a consolidação da parceria, foi possível analisar e julgar as propostas realmente significativas e pertinentes para o redesenho do programa. Neste contexto, gestores e técnicos cumpriram as cláusulas previstas no Contrato de Gestão por meio de uma equipe multidisciplinar consolidada que desenvolveu a capacidade de comunicar os resultados através da estratégia correta, para os diversos atores envolvidos e interessados.

Outro ponto que merece destaque em relação à capacidade de implementação dos agentes públicos se refere às dificuldades que apareceram no cotidiano prático da área da educação. A pandemia alterou o cenário das aulas, foi preciso improvisar um novo ambiente acadêmico. Quando indagado a um dos entrevistados sobre a qualificação dos professores, ficou claro que poucos docentes estavam qualificados para o ambiente virtual: “Não teve um investimento em tecnologia para que esses professores pudessem remotamente lecionar os cursos, a maioria utilizou computadores próprios e

internet de casa, eles tiveram que se reinventar”. (GER-QUA, 2021).

Na fala do entrevistado foi possível perceber a baixa aderência ao indicador “material didático pedagógico” uma vez que não houve investimento em produção de material para educação à distância. Os professores que atuaram na modalidade EAD, precisariam ter passado por uma formação mais sólida não só quanto à capacitação para a oferta da disciplina em si, mas também quanto ao processo que a antecede, cujo foco principal é o material didático.

Um indicador que se mostrou pertinente ao avaliar a qualificação dos professores, foi “formação/ titulação docente”, no qual foi possível coletar dados acerca da formação acadêmica e experiência profissional. No mesmo sentido o indicador “atuação dos professores” permitiu avaliar o percentual de satisfação medido através de pesquisa com os alunos. Ocorre que em nenhum dos indicadores citados foi possível mensurar as competências que permitam ao professor atender às necessidades do processo de ensino-aprendizagem.

Foi possível observar que boa parte dos indicadores se adequa à categoria capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos enquanto que outra parte não se aplica.

De outra forma, foi possível identificar a inexistência de indicadores que pudessem mensurar a qualidade da gestão, o nível de capacitação da equipe técnica, assim como a definição de parâmetros referentes à admissão, promoção e demissão dos colaboradores. O levantamento desses dados poderia trazer informações importantes acerca da rotatividade profissional.

Capacidade de articulação institucional

Várias iniciativas foram desenhadas ao longo da gestão que permitiram avaliar a capacidade de articulação institucional da Organização: por meio dos indicadores “ensino, pesquisa e extensão”, “ambientes para geração de novos negócios” e “projetos de pesquisa e inovação” essas ações puderam ser monitoradas. A fala do entrevistado COORD-PED corrobora o envolvimento em projetos estratégicos com universidades e instituições de ensino, a articulação com setores encarregados da intermediação de mão de obra e acesso a microcrédito. A cooperação firmada por meio de projeto específico entre a Organização Social e a Universidade Estadual de Goiás (UEG), permitiu a realização de cursos técnicos, que além de servir como campo de estudo para alunos diversos, serviu também para a capacitação de produtores e trabalhadores rurais” (COORD-PED, 2021)

Em relação a projetos com instituições de ensino, a Organização articulou com municípios, como São Simão/GO e Cachoeira Alta/GO, a elaboração de um termo de parceria, no qual se utilizavam as salas de aula das escolas municipais ou estaduais para a oferta de cursos; em contrapartida, a Organização oferecia insumos necessários à execução das atividades e pessoal competente, conforme corrobora a fala do entrevistado COORD-PED: “quando firmamos o termo de parceria com a coordenadora regional de Cachoeira Alta, foi um desafio, porque divulgamos as vagas dos cursos e

rapidamente vimos o interesse do público-alvo, mas a estratégia para iniciar o curso, a operação em si foi morosa.” (COORD-PED,2021). O entrevistado relata que o Termo de Parceria precisou ser validado tanto na Secretaria (SEDI) como no município, o que demandou tempo para formalização.

A percepção do entrevistado evidencia que a Organização identificou uma vocação regional e viu a necessidade de formação de mão de obra especializada nessas áreas, por meio de um mapeamento detalhado dos registros existentes de atividades fins na região como comércio e serviços. As informações foram compiladas, os recursos orçamentários e institucionais foram alocados e iniciou-se um programa de qualificação profissional na região. Um bom exemplo de indicador que demonstra esse dado é o “aderência às demandas locais”, ocorre que tal indicador foi excluído na transição dos 33 indicadores para 18, e tais atividades passaram a ser demonstradas no indicador “ensino, pesquisa e extensão” alocado na dimensão compromisso com a sociedade.

Outro indicador que guarda relação com esta categoria é o “estágio curricular”. Para a realização do estágio supervisionado do curso Técnico em Enfermagem ofertado no Colégio Tecnológico Sebastião de Siqueira, foi preciso articular, de acordo com COORD-PED, a realização dos campos de estágio no Hospital de Urgências de Goiânia (HUGO) e Materno Infantil com a Escola de Saúde de Goiás. Os coordenadores dos cursos participavam anualmente das reuniões com a Escola de Saúde e firmavam um termo de compromisso. Em virtude da pandemia os estágios foram suspensos por um período e somente puderam ser retomados em janeiro de 2021 (COORD-PED,2021). O entrevistado relatou ainda que para a realização dos estágios, a Organização fornecia um seguro de vida para os alunos.

A capacidade de articulação institucional tem o potencial de ampliar a abrangência de atuação dos cursos e conseqüentemente seus impactos no mercado de trabalho. De maneira geral, o conjunto de indicadores que permitiram avaliar esta categoria se mostraram suficientes para demonstrar uma boa articulação institucional.

Por meio dos indicadores “ambiente para geração de novos negócios” e “projetos de pesquisa e inovação” a Organização articulou com potenciais parceiros a oferta de cursos e demonstrou capacidade em criar ambientes favoráveis para a geração de empregos. A integração de ofertas e demandas a serem cumpridas por meio de articulação institucional foi uma das principais metas do programa.

Por outro lado, alguns indicadores essenciais como “taxa de inserção profissional” foram excluídos do primeiro quadro composto por 33 indicadores, e poderiam ter agregado dados pertinentes acerca da inclusão dos alunos no ambiente de trabalho, corroborando ou não com a boa articulação da Organização.

Verificar se há indicadores que poderiam incluídos bem como excluídos

Diante de uma série de indicadores de desempenho e monitoramento apontados e

categorizados por meio deste trabalho, buscou-se analisar a pertinência dos mesmos, no intuito de verificar quais poderiam ser incluídos assim como excluídos.

Em relação aos indicadores que se mostraram pouco relevantes, o primeiro que pode ser destacado é o “estágio curricular” uma vez que quando realizado, se enquadra em ‘Atividade Prático Acadêmica’ mensurada pelo indicador “ensino, pesquisa e extensão”. Observou-se então que o indicador possui baixa aderência e não se justifica em relação à sua aplicabilidade. Por meio do indicador “ensino, pesquisa e extensão” chegou-se ao mesmo resultado, com um menor tempo e esforço para produzi-lo.

Outro indicador que não foi coerente para analisar o desempenho da Organização foi o “produção docente”. Tanto nas falas dos entrevistados como na análise dos relatórios foi possível concluir que o dado não foi factível de obtenção, acarretando a sua exclusão no cenário pós pandemia.

Outro indicador que não havia sido proposto no início e que se mostrou totalmente pertinente foi o “custo por oferta”. Com a parceria consolidada foi preciso ampliar a análise da dimensão sustentabilidade financeira para mensurar os custos unitários por modalidade e seus respectivos critérios de rateio. Em conjunto com o indicador “custo por aluno” foi possível rever a metodologia de apropriação dos custos, no sentido de considerar exclusivamente as despesas diretamente ligadas ao ensino.

Sugere-se a criação de um indicador que possa mensurar o desempenho dos gestores da organização, uma vez que programas com desenhos lógicos podem ser inviabilizados pelos problemas de implementação decorrente de baixa capacidade de gestão de agentes encarregados da operação em um dos “nós críticos” do programa. (JANNUZZI, 2016)

A rotatividade dos profissionais se deu, sobretudo, na fase inicial de implementação do programa, tendo impactado negativamente os resultados; não houve uma continuidade nas propostas pedagógicas o que acarretou demasiado esforço para entender os “porquês” do mau funcionamento das atividades. Nesse sentido, um indicador que poderia ter sido proposto, no intuito de avaliar a retenção dos professores é “rotatividade profissional”. Tal indicador pode apresentar dados factíveis que visam manter o colaborador dando prosseguimento nas ações propostas.

Da mesma maneira, a criação de um indicador que traga dados convincentes sobre a “qualificação dos professores”, pode ser uma proposta relevante. Os indicadores trouxeram dados referentes ao nível de escolaridade, insumos didáticos utilizados, mas deixaram um gargalo em relação às competências e habilidades desejáveis em um docente. A familiaridade com novas tecnologias, a capacidade de aderir às inovações, a criatividade de expressar ideias originais, são informações importantes para o novo sistema educacional.

Ao final da parceria, o mapa proposto que contava previamente com 33 indicadores, passou ser avaliado com apenas 12 indicadores na tentativa de buscar evidências que conseguissem retratar de maneira mais fiel a realidade do programa. Importante destacar que em se tratando da avaliação de Organizações Sociais de ensino técnico e profissionalizante, uma das maiores dificuldades referiu-se ao

estabelecer parâmetros para julgamento dos resultados uma vez que se trata de modelo é inovador.

Assim tanto os gestores da organização (equipe técnica e diretoria), como os gestores do processo de implementação e avaliação do modelo (superintendente e controladoria da SEDI) puderam incorporar os resultados como parte do planejamento de ações presentes e futuras e não apenas julgar o que foi feito inadequadamente no passado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da escassez de estudos acerca de parcerias do poder público com Organizações Sociais (OSs) que atuam na gestão de centros de ensino técnico e profissionalizante, o presente trabalho buscou identificar a pertinência dos indicadores propostos no Contrato de Gestão pela Secretaria de Estado e Desenvolvimento Tecnológico (SEDI) de Goiás para a avaliação das OSs a ela vinculadas. Como objetivos específicos, foram elencados: (i) avaliar a adequação da periodicidade dos indicadores propostos; (ii) checar a factibilidade de obtenção dos indicadores propostos a um custo módico; (iii) observar se há adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação profissional requeridas regionalmente; (iv) verificar se os indicadores consideram a capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos; (v) observar a capacidade de articulação institucional, (vi) detectar se há indicadores que poderiam ser incluídos, bem como, excluídos.

O Anexo XII do Edital de Chamamento foi o principal instrumento utilizado para monitorar o cumprimento de metas por parte da Organização Social. Por meio de indicadores definidos previamente, a Secretaria avaliou o desempenho da gestão compartilhada.

Os resultados mostram que a grande maioria dos indicadores se mostrou pertinente em relação ao critério da periodicidade. Muitos dos indicadores atenderam ao quesito da factibilidade, com exceção de alguns como ‘produção docente’ e ‘estágio curricular’. Constatou-se ainda que os indicadores conseguiram captar a adequação da oferta de cursos em relação às demandas de qualificação regional. Boa parte dos indicadores é capaz de mensurar a capacidade de gestão e implementação dos agentes públicos, embora alguns aspectos como a capacidade técnica dos agentes envolvidos, por exemplo, não foram contemplados. Vale dizer que os indicadores conseguiram evidenciar a capacidade de articulação institucional da organização, a partir, por exemplo, dos indicadores “ambiente para geração de novos negócios” e “projetos de pesquisa e inovação”.

Por fim, à luz da literatura e a partir dos relatos dos entrevistados foram sugeridos alguns indicadores como: “desempenho dos gestores”; “rotatividade profissional” e “qualificação dos professores” no sentido de contemplar importantes aspectos que não foram considerados.

Importante ressaltar que em se tratando da avaliação de Organizações Sociais de ensino técnico e profissionalizante, uma das maiores dificuldades referiu-se ao estabelecimento de parâmetros para julgamento dos resultados uma vez que se trata de modelo de gestão inovador. O simples fato de se

tentar estruturar um sistema de indicadores de desempenho para Organizações Sociais de Educação Profissional e Tecnológica pode ser considerado um avanço, já que esta não é uma prática comum, tendo em vista que se trata da primeira parceria firmada no Estado de Goiás para esse tipo de serviço.

O êxito nessa tarefa, além de produzir informações relevantes acerca do programa, é imprescindível para a confiabilidade e sucesso do modelo, sendo fundamental aperfeiçoar a avaliação e monitoramento desse tipo de gestão. Todavia, não se trata de uma tarefa simples, haja vista a diversidade e peculiaridade das atividades diversas que abrangem o programa.

Como sugestão de agendas futuras de pesquisa, sugere-se utilizar as categorias tidas como base neste trabalho para analisar o desempenho de outras Organizações Sociais que atuam no ensino básico, fundamental e médio, por exemplo, realizando as devidas adequações que o contexto exige.

Outra sugestão seria, ao invés de usar as categorias adotadas neste trabalho, avaliar a aplicação de uma ou mais das 12 propriedades desejáveis para um indicador, destacando-se aqui a confiabilidade.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

BRASIL. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado (1995) *Plano Diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, MARE.

Bresser Pereira, L. C. (1998). A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista de cultura e política*, 49-95.

Costa, L. M., Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. D. R. P., Longaray, A. A., & de Guimarrães, J. C. F. (2018). Avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(3), 109-135.

Cruz, J. A. W., Stadler, H., Martins, T. S., & da Rocha, D. T. (2009). Avaliação de desempenho no terceiro setor: uma abordagem teórica de strategic accounts. *REBRAE*, 2(1), 11-26.

Farias, R.R. (2019). *Gestão de riscos corporativos e monitoramento por meio de indicadores de desempenho: práticas em instituições comunitárias de educação superior*. [Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo]; Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UMESP <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1961?mode=full>

GOIÁS (2020b) Secretaria de estado desenvolvimento e inovação. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais. Relatório de análise de execução contratual n 40/2020-cacgos-16820

GOIÁS (2018) Secretaria de estado de desenvolvimento econômico, científico e de agricultura, pecuária e irrigação – sed. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais- os. Relatório circunsancionado de análise de execução n 002/2018-sed-cacgos.

GOIÁS. (2019) Secretaria de estado desenvolvimento e inovação. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais. Relatório final n 004/2019 cacgos - 16820

GOIÁS. (2019b) Secretaria de estado desenvolvimento e inovação. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais. Relatório n 15/2019-cacgos-16820

GOIÁS. (2019c) Secretaria de estado desenvolvimento e inovação. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais. Relatório n 19/2019-cacgos-16820

GOIÁS. (2020) Secretaria de estado desenvolvimento e inovação. Comissão de avaliação dos contratos de gestão das organizações sociais. Relatório n 10/2020-cacgos-16820

GOIAS. (2021) Secretaria de Estado e Desenvolvimento e Inovação. Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão das Organizações Sociais. Relatório n 40/2020 CACGOS- 16820. Relatório de Análise da Execução Contratual. Referencia 01/01/2020 a 31/12/2020, 2021.

Jannuzzi (2006) *Indicadores sociais no Brasil*. Átomo e Alíne

Jannuzzi (2006). Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. In: _____. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações* (pp. 141-141).

Jannuzzi (2016) *Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas*. Alínea.

Jannuzzi (2016). Indicadores para avaliação sistêmica de programas sociais: o caso Pronatec. *Estudos em Avaliação Educacional*, 27(66), 624-661.

Jannuzzi, P. M. (2005) Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público* (Brasília), 56, 137-160.

Mitchell, G. E., & Berlan, D. (2016). Evaluation and Evaluative Rigor in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 237–250

Worth, M. (2012). *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Thousand Oaks: Sage.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Autora 1 – Coordenação da pesquisa, participação ativa na produção dos dados, desenvolvimento de sua análise e escrita do artigo.

Autora 2 – Participação ativa na produção dos dados, desenvolvimento de sua análise e revisão do artigo.

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

As autoras declaram que não há conflito de interesse com o presente artigo.

Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores declaram que uma vez que um manuscrito é postado no servidor SciELO Preprints, o mesmo só poderá ser retirado mediante pedido à Secretaria Editorial do SciELO Preprints, que afixará um aviso de retratação no seu lugar.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.