

# ***Balanced scorecard: uma análise da eficácia nas escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco***

*Balanced scorecard: an analysis of effectiveness in technical schools of the state of Pernambuco*

**Michael Lucena Souza**

Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Administrador no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco IFPE.  
Recife, PE [Brasil]  
michael.lucena@gmail.com

**Rodolfo Araujo Filho**

PhD em Administração e Gestão Territorial pela Université Pierre Mendès France – UPMF, Professor Associado II da área de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, Departamento de Administração – DADM.  
Recife, PE [Brasil]  
rodolfoamfilho@yahoo.com.br

## **Resumo**

Nesta pesquisa, tem-se o objetivo de avaliar a percepção do corpo discente quanto à eficácia do programa de educação integral do governo do estado de Pernambuco nas escolas técnicas. Assim, o objeto de investigação deste trabalho são as escolas técnicas ligadas à Gerência Regional de Educação da Mata Centro (GRE), Pernambuco. Adotou-se como metodologia a abordagem qualitativa de caráter exploratório utilizando-se do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi efetuada por meio de investigação documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionários estruturados dentro das perspectivas do *balanced scorecard*, em uma amostragem de 24 discentes. Os resultados dos dados empíricos mostraram que, para os alunos, o modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado está sendo eficaz na sociedade.

**Palavras-chave:** *Balanced scorcard*. Efetividade. Modelo de gestão.

## **Abstract**

This study aims to evaluate the perception by the student body of the effectiveness of the comprehensive education program of the state government of Pernambuco in technical schools. Thus, the objects of investigation in this study are the technical schools under the supervision of the Regional Board of Education (RBE) of Mata Centro, Pernambuco. A qualitative, exploratory approach was adopted as methodology, using the method of multiple case studies. Data collection was conducted through desk research, direct observation, and semi-structured interviews with structured questionnaires based on the balanced scorecard perspective on a sample of 24 students. The empirical data showed that the students viewed the management model adopted by the State Government as being effective in society.

**Key words:** Balanced scorecard. Management model. Effectiveness.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, o mercado, as empresas e até o ambiente de ensino vêm sendo modificados devido a avanços tecnológicos, que permitem que as organizações efetuem melhorias em suas estruturas de comunicação, inovem e ofertem produtos e ou serviços com mais qualidade ao beneficiário. Tais avanços também podem ser observados no estado de Pernambuco, que possui, por exemplo, o Porto Digital que está entre os grandes polos tecnológicos do País. As empresas que fazem parte desse *cluster*, ao longo dos anos, vêm construindo um reconhecimento em inovação (SILVA et al., 2013).

Atualmente, a economia mundial está cada vez mais interligada. Os investimentos de capital estrangeiro nos setores primário, secundário e terciário fazem com que o Brasil se torne mais competitivo no âmbito internacional e estimulam a economia nacional.

A nova gestão pública, para Pacheco (2002), garante o compromisso das organizações com resultados estabelecidos de antemão, faz com que as instituições procurem parcerias efetivas e pratiquem uma avaliação permanente, fomentando uma competição articulada entre empresas similares.

Com o crescente desenvolvimento econômico em Pernambuco, as organizações públicas e privadas tornam-se atores sociais relevantes no âmbito da educação. As escolas, em todas as esferas governamentais, trazem consigo uma grande responsabilidade em relação ao oferecimento de ensino com qualidade, sendo este um desafio, uma vez que há demandas por profissionais bem preparados. Tal situação gera a necessidade de formação rápida e eficaz para inserção de trabalhadores capacitados no mercado.

Um exemplo disto é o complexo portuário de Suape, no qual se destacam empreendimentos, como a Refinaria Abreu e Lima, o Pólo

Petroquímico, o Estaleiro Atlântico Sul, que sentem a carência de mão de obra no Estado nas áreas de automação industrial, petroquímica, construção naval, petróleo e gás entre outras.

As organizações precisam de estratégias definidas em sua gestão, que permitam a inserção dos cidadãos em um mundo investido pelas novas tecnologias. De acordo com Pacheco (2002), para alcançar um novo patamar de efetividade das ações das organizações públicas, as funções de direção e de gerência em todos os níveis têm de ser desenvolvidas com base em um conjunto de novas ferramentas de gestão.

Desta maneira, há um novo olhar na esfera da administração pública baseado nas teorias de gestão estratégica. A percepção de que as bases da ciência da Administração estão dando suporte e resultados satisfatórios às empresas está cada vez mais evidente nessa moderna visão neoliberal que as organizações públicas e sem fins lucrativos estão apresentando.

A gestão pública atualmente vem utilizando o *balanced scorecard* (BSC) e seu sistema de indicadores divididos nas quatro seguintes perspectivas: financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, que permitem que a instituição possa verificar como estão suas ações com relação ao que foi planejado para o futuro, traduzindo a estratégia em ação para obter resultados.

Sob a égide de seus autores Kaplan e Norton (1992), o *balanced scorecard* é um modelo de medição do desempenho estratégico nas instituições que possibilita aos seus *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, uma visão precisa e, ao mesmo tempo, abrangente da instituição. Esse modelo tem o intuito de combinar os objetivos de curto e médio prazo adaptando-se em qualquer organização pública ou privada.

De 2007 a 2010, conforme Dutra (2013), o governo do estado de Pernambuco criou um mapa

estratégico de acompanhamento das ações mensal, para que as Secretarias Estaduais de Saúde, Segurança e Educação tenham conhecimento das ações desenvolvidas por elas, sendo materializado por meio do Programa de Modernização da Gestão Pública. O referido programa contou com a reestruturação da Rede Estadual, criando as escolas técnicas estaduais e as escolas de referência em ensino médio.

Para Souza (2015), mesmo com os avanços nas pesquisas e nos estudos sobre o *balanced scorecard*, é notório que há uma quantidade limitada de trabalhos acerca de sua aplicação em organizações públicas, principalmente nas de ensino. Gomes e Liddle (2009) também afirmam que há pouca literatura da aplicação deste método em nações em desenvolvimento, sendo este mais evidenciado em países como Estados Unidos, Noruega, Canadá e Nova Zelândia.

Esta pesquisa, por sua natureza, justifica-se pela relevância da discussão sobre gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho. Apesar de ser uma prática mais constante no âmbito privado, os órgãos de ensino vêm utilizando e adaptando, de acordo com sua realidade, a metodologia do *balanced scorecard*, embora seja de maneira lenta. Desse modo, objetivou-se, neste estudo, responder a seguinte pergunta: “O programa de modernização da gestão pública do governo de Pernambuco está sendo eficaz na educação?”.

## 2 Referencial teórico

O *balanced scorecard* foi desenvolvido nos anos de 1990 com o objetivo de resolver problemas de mensuração que as empresas apresentavam. Sua metodologia foi baseada na constatação de que os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com ativos intangíveis das organizações. Nesta

época, as empresas necessitavam de algo que as subsidiassem na tomada de decisão para que pudessem ter expectativas de um cenário futuro.

Com efeito, os indicadores tradicionais mediam apenas os resultados obtidos no exercício financeiro e não demonstravam de uma maneira coesa os resultados da organização em geral. A partir dessa problemática, Robert Kaplan e David Norton, nos anos de 1990, fizeram um estudo de 12 meses denominado “*Measuring performance in the organization of the future*” para avaliar o desempenho de várias empresas.

Em seguida, foi publicado na Harvard Business Review – HBR (janeiro-fevereiro de 1992), um artigo “*The balanced scorecard – measures that drive performance*” que resumia as apurações obtidas nos estudos, e, a partir dessa nova pesquisa, o sistema gerencial voltado à gestão estratégica foi desenvolvido (KALLÁS, 2003).

Para Kallás (2003), primeiramente, o *balanced scorecard* era apresentado como sendo um controle da estratégia e uma ferramenta de monitoramento. Todavia, o conceito evoluiu, e o modelo passou a ser visto como uma ferramenta de gestão às organizações. Em 1996, mais um artigo foi publicado na HBR pelos autores, intitulado “*Using the balanced scorecard as a strategic management system*”, no qual se afirmava que, mediante liderança e ações dos executivos, o *balanced scorecard* poderia se tornar um caminho por excelência, para um sistema gerencial consistente.

### 2.1 Definições sobre o *balanced scorecard*

Na visão de Araujo (2010, p. 49): “[...] o *Balanced Scorecard* pode ser compreendido como um novo caminho para o gerenciamento estratégico. Seria, portanto, um sistema de gerenciamento e não apenas um sistema de medição [...]”.

Segundo Gomes e Liddle (2009), a principal contribuição desse modelo de medição é expandir o número de atores interessados no processo por ser uma estrutura de gerenciamento de desempenho. Assim, o *balanced scorecard* pode ser empregado por organizações de pequeno porte e sua implementação depende da liderança do gestor, sendo a forma como é implementado também um fator crucial para o sucesso (GOMES; LÍRIO, 2014). Já Diniz et al. (2013) afirmam que esse é um sistema gerencial eficaz que permite a execução da estratégia e não somente de um conjunto de indicadores.

Rezende (2012, p. 138) afirma que o *balanced scorecard* “[...] pode ser entendido como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização [...]”. Na visão de Santana (2008, p. 28 apud MAHER, 2001) “[...] é o conjunto de metas e resultados que mostram o desempenho de uma organização, no atendimento de suas responsabilidades com os *stakeholders* [...]”. A comunicação dos objetivos para obter resultados significativos, dentre os *stakeholders* da organização, é de grande importância, pois o desempenho da instituição depende de que ela se comunique de modo eficiente e sem “ruídos”.

De acordo com Araujo (2010), há algumas características do *balanced scorecard* que são mal interpretadas. Na Figura 1, constam alguns entendimentos que as organizações não devem adotar a respeito do *balanced scorecard* para que o objetivo principal não seja desvirtuado.

De um ponto de vista prático, segundo seus idealizadores, o *balanced scorecard* mede o desempenho das organizações sob a égide de quatro perspectivas, são elas: a perspectiva financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Essas quatro precisam estar alinhadas entre si e com os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).



**Figura 1: O que o *balanced scorecard* não é**

Fonte: Adaptada de Araujo (2010, p. 69).

## 2.2 Perspectivas do *balanced scorecard*

Para Tavares (2010, p. 317), sobre o relacionamento com o cliente, o autor afirma que

[...] os interesses dos clientes para o modelo podem enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços. Posteriormente, necessita converter esses objetivos ou metas em indicadores específicos.

Na ótica de Kaplan e Norton (2000), na perspectiva do cliente, o *balanced scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia na criação de valor e diferenciação. Pelo conceito de Rezende (2012), nessa perspectiva de cliente, as organizações públicas buscam indicadores com relação ao “cidadão e ou sociedade”.

Ainda para Kaplan e Norton (2000, p. 34), “[...] as prioridades estratégicas de vários processos de negócio criam satisfação para os clientes e acionistas [...]”. Niven (2005) confirma este entendimento ao mencionar que, nesta perspectiva, os aspectos organizacionais internos têm de ser tratados estabelecendo processos de melhoria contínua a todo o momento.

Os indicadores dos processos internos precisam estar em consonância com os principais objetivos da organização. O diferencial será a inovação como um fator determinante ao desenvolvimento das estratégias. Uma característica relevante é que as organizações devem considerar a inovação nos seus processos como um fator determinante para atingir os resultados almejados na busca de impactos positivos nos *stakeholders*.

Com relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento, Rezende (2012, p. 140) afirma que

[...] a perspectiva de aprendizado e inovação ou crescimento funcional corresponde à capacidade que a organização possui em manter seus talentos humanos num alto grau de motivação, satisfação, qualidade, produtividade e efetividade [...].

Com essa perspectiva, pretende-se medir o nível de criatividade dos recursos humanos para racionalizar os processos, agregando valor aos serviços ou produtos (REZENDE, 2012).

Para Kaplan e Norton (1997), os colaboradores precisam agregar valor à suas instituições pelas informações que podem oferecer e pelo conhecimento que possuem. Assim, a organização pode empreender o conhecimento de cada pessoa como fator crítico de sucesso.

No âmbito da perspectiva financeira, de acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros têm relação com o lucro, sendo este medido por meio da receita operacional, do retorno sobre o capital empregado ou do valor econômico agregado.

Segundo Rezende (2012) a perspectiva financeira diz respeito à função organizacional financeira e aos impactos de suas ações nas metas e indicadores constituídos. Para adequar as metas no período avaliado da gestão em relação ao or-

çamento atual, os indicadores nessa perspectiva permitirão uma melhor avaliação organizacional, uma vez que possibilitam verificar se há condições orçamentárias para a realização dos objetivos futuros, reavaliando-as sempre que cabível. Na concepção de Diniz et al. (2013), os objetivos financeiros devem ter por finalidade a obtenção do desempenho financeiro esperado conforme a estratégia adotada pela organização, servindo de principal meta às demais perspectivas do BSC.

### 2.3 *Balanced scorecard* nas organizações públicas

Nesse mundo globalizado e tomado pelas novas tecnologias, a sociedade apresentou a necessidade de *feedback* rápido em relação às suas demandas, exigindo das empresas e das organizações públicas mais qualidade e eficiência. Assim, devido à falta de recursos financeiros, foi preciso diminuir as despesas.

Com esse novo cenário, um modelo moderno de gestão no âmbito público, chamado de Nova Gestão Pública (NGP), foi desenvolvido. Para Sano e Abrucio (2008), esse movimento tinha como base a combinação entre a responsabilidade da administração pública com a flexibilidade para uma gestão menos burocrática.

Atualmente, a gestão estratégica está a cada dia transformando a realidade dentro das organizações do Brasil, as quais estão buscando adotar um modelo de gestão que consiga sistematizar e alinhar todos os seus setores funcionais.

De acordo com Tenório (2007, p. 26), “[...] gestão estratégica é um tipo de ação utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas na qual uma delas tem autoridade formal sobre as outras [...]”.

Na década de 1990, para o setor público e sem fins lucrativos, o *balanced scorecard* estava em fase de adaptação. Após pesquisas realizadas

por organizações deste setor, os conceitos e ideias foram fixados no âmbito público. No Brasil, algumas empresas, segundo Kaplan e Norton (2006), são destaques, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Unibanco. Entre os Estados, cita-se o governo do estado do Rio Grande do Sul que se sobressai adotando o movimento “O Rio Grande que Queremos” sendo um espaço de interação entre o terceiro setor, a iniciativa privada, o poder público e as universidades. Entre seus objetivos divulgados em seu Mapa Estratégico para a gestão pública, estão a modernização e o aumento da eficiência da gestão pública como também a garantia da transparência por meio de um sistema de monitoramento social (AGENDA 2020, 2006).

Atualmente as organizações estão utilizando os conceitos do *balanced scorecard* adequando-os a sua necessidade. Tanto as empresas privadas quanto as públicas adaptam as perspectivas para conseguirem resultados mais próximos da realidade (KAPLAN; NORTON, 2000).

O objetivo final das organizações é o cidadão. Os interesses da sociedade na instituição são as razões de existir desta. Por exemplo, uma escola existe porque a Constituição garante o direito à educação e também porque há demandas sociais por um ensino de qualidade. Na Figura 2, estão demonstradas as quatro perspectivas do *balanced scorecard* na realidade de uma organização pública.



Figura 2: *Balanced scorecard* em órgãos públicos

Fonte: Adaptada de Araujo (2010, p. 69).

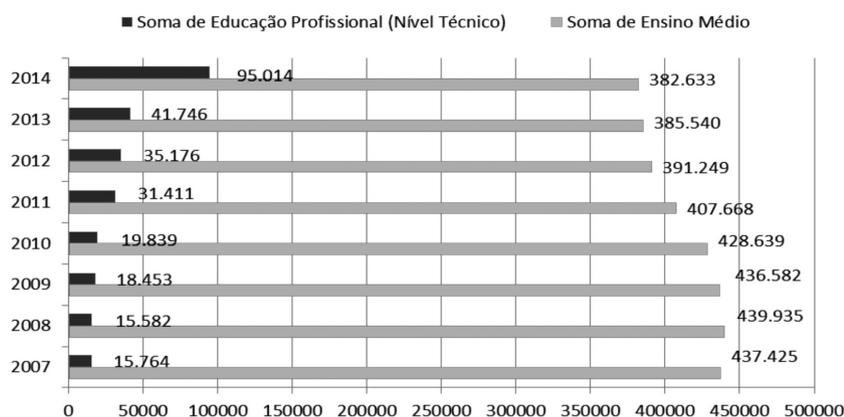
### 3 Cenário da Educação no estado de Pernambuco

No estado de Pernambuco, de acordo com o Censo Escolar de 2014, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação INEP/MEC, havia cerca de 95 mil alunos na Educação Profissional (nível técnico) e 382 mil matriculados no Ensino Médio. No Gráfico 1, a seguir, demonstra-se a evolução a partir do ano de 2007 no quantitativo geral das matrículas.

Nota-se um aumento no quantitativo de matrículas no nível técnico após a criação das leis complementares que tratam do surgimento do programa de Educação Integral e do Modelo Integrado de Gestão, respectivamente, números 125 de 2008 (PERNAMBUCO, 2008) e 141 de 2009, tendo esta última, em seu art. 2º, como objetivo “[...] a racionalização do uso dos recursos disponíveis e ampliação do desempenho geral do Governo do Estado na entrega de bens e serviços à sociedade, com a qualidade necessária [...]” (PERNAMBUCO, 2009). O Plano Nacional de Educação (PNE), sancionado no mês de junho de 2014, pela atual presidente da República na forma da Lei Federal nº 13.005/14, estabelece a validade de dez anos a contar da data de sua publicação, firmando 20 metas e estratégias à educação. Estabelecem diretrizes como: promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, melhoria da qualidade da educação; formação para o trabalho e cidadania (BRASIL, 2014).

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica Nacional (IDEB), a partir de 2005, vem aumentando a passos lentos no Brasil, embora ainda não tenha atingido a meta estipulada no ano de exercício. A Tabela 1 demonstra os resultados.

No *ranking* nacional divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Pernambuco entrou na



**Gráfico 1: Evolução de matrículas em PE**

Fonte: INEP/MEC (2014).

décima colocação, e empata com outros Estados, tais como Minas Gerais e Espírito Santo, ficando pouco atrás de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo.

As informações aqui apresentadas indicam um cenário promissor no que diz respeito à educação no estado de Pernambuco. É considerando todas elas que os governantes precisam refletir sobre o futuro do Estado e, a partir daí, determinar qual modelo de gestão adotar.

### 3.1 Modelo de gestão - todos por PE

De acordo com Marini e Martins (2014, p. 27), “[...] a melhoria do desempenho tem sido uma espécie de ‘santo graal’ perseguido por muitas redes de governança e objeto de múltiplos processos de mudança e modelos integrados de gestão para resultados [...]”. Os autores afirmam que, com a

gestão voltada para resultados, buscaram-se solucionar duas questões principais, a saber: a execução da estratégia e a fragmentação desta (MARINI; MARTINS, 2014).

O modelo de gestão, intitulado “Todos por Pernambuco”, está ativo desde o ano de 2008, e traz novas práticas e rotinas à Gestão Pública do Estado. De acordo com o artigo 3º da Lei nº 141/08 (PERNAMBUCO, 2009), o Modelo Integrado de

Gestão é definido como “[...] a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual [...]”.

Segundo a Seplag (2014), surgiu para melhorar a efetividade, eficácia, eficiência e da máquina pública. Este modelo tem a base teórica fundamentada nas seguintes ferramentas administrativas: PDCA, marco lógico, gestão por resultados e *balanced scorecard* e Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instaurado pelo Decreto Federal nº 5.378 de 2005, as quais permitem aos governantes buscar parâmetros e segurança em seus planejamentos estratégicos (SEPLAG, 2014; MARINI; MARTINS, 2014).

**Tabela 1: Ideb Nacional - 2014**

	IDEB											
	2005		2007		2009		2011		2013		2021	
	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta
<b>Geral</b>	3,4	-	3,5	3,4	3,6	3,5	3,7	3,7	3,7	3,9	-	5,2
	<b>Dependência administrativa</b>											
<b>Estadual</b>	3,0	-	3,2	3,1	3,4	3,2	3,4	3,3	3,4	3,6	-	4,9
<b>Privada</b>	5,6	-	5,6	5,6	5,6	5,7	5,7	5,8	5,4	6,0	-	7,0
<b>Pública</b>	3,1	-	3,2	3,1	3,4	3,2	3,4	3,4	3,4	3,6	-	4,9

Fonte: Adaptada de INEP/MEC (2014).

### 3.2 As Escolas Técnicas Estaduais (ETE)

As ETEs ofertam cursos que respeitam a vocação econômica, assim como a cultura da região em que estão implantadas. Buscam suprir as demandas dos arranjos produtivos locais (APL) para oferecer o melhor curso em relação à necessidade daquela região. Tem como principal diretriz a política de ensino profissional ligada à interiorização do desenvolvimento (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, 2014).

As escolas técnicas, de acordo com o Relatório de Gestão Social (SEPLAG, 2014), são instituições que primam pelo acesso ao curso profissionalizante pelos cidadãos. Elas “[...] oferecem educação profissional nas modalidades subsequente e integrada, destinada a jovens e adultos que queiram, além de concluir o nível médio, ingressar em um curso profissionalizante [...]” (SEPLAG, 2014, p. 18). Hoje, em Pernambuco, há um total de 26 ETEs funcionando. A seguir (Gráfico 2), apresenta-se uma sucinta evolução dessas escolas.

De acordo com a Secretaria de Educação (SEE, 2014), o acompanhamento das ETEs é feito mediante indicadores de processos e supervi-

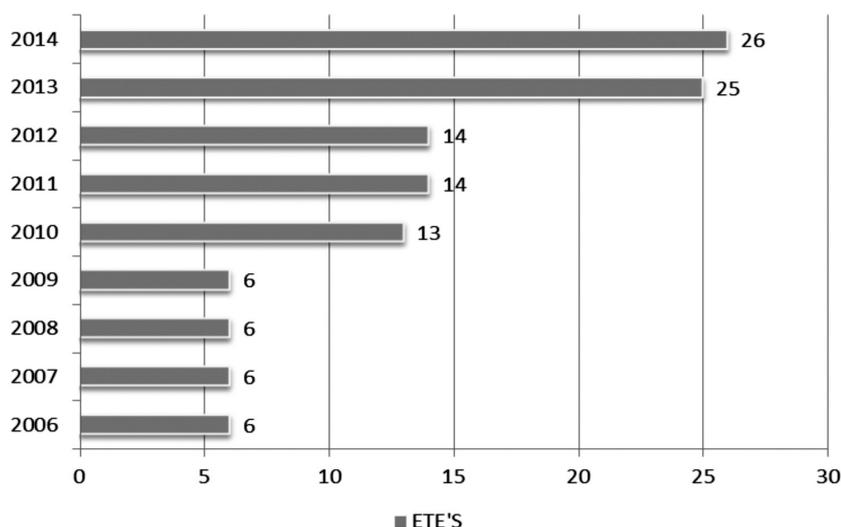
sionados pela Secretaria de Educação e por cada Gerência Regional (GRE) bimestralmente. Os indicadores são: frequência do estudante, frequência do professor, aulas previstas X aulas dadas, cumprimento dos conteúdos curriculares, estudantes abaixo da média, participação familiar em reuniões escolares.

## 4 Procedimentos metodológicos

Para a execução desta investigação, foi adotada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório valendo-se do método de estudo de casos múltiplos. De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa não é estritamente pré-configurada, e sim emergente, uma vez que, no estudo qualitativo, vários aspectos podem surgir em seu decorrer. A abordagem qualitativa traz uma perspectiva diferente em relação à quantitativa. Na primeira, a amostragem da pesquisa é reduzida se comparada a segunda que necessita de uma maior magnitude.

Segundo Yin (2001, p. 33), “[...] a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos [...]”. O autor ainda afirma que “[...] o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos [...]” (YIN, 2001, p. 67). Ultimamente, o estudo de casos múltiplos vem sendo utilizado com bastante frequência.

Esse enfoque de casos múltiplos dá à pesquisa possibilidade de comparação entre diferentes resultados alcançados por se tra-



**Gráfico 2: Evolução das ETEs de PE**

Fonte: Adaptada de Dutra (2013).

tar de uma análise da efetividade da implantação do *balanced scorecard* como modelo de gestão em uma organização pública. O que foi feito por meio das escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco da região Mata Centro.

Das 27 escolas técnicas do programa de educação integral, quatro foram analisadas nesta pesquisa, sendo estas situadas nas cidades de Escada, Gravatá, Bezerros e Bonito. Elas são acompanhadas pela Gerência Regional (GRE) Mata Centro de Pernambuco e pela Secretaria Executiva de Educação Profissional que tem a responsabilidade de administrá-las.

Basicamente, a região da Mata Centro tem como principal atividade econômica o plantio de cana-de-açúcar. Contudo, as cidades de Vitória de Santo Antão, Palmares e Goiana vêm-se destacando economicamente por conta do crescimento de indústrias alimentícias e automotivas desde 2010.

Como critério adotado elas foram escolhidas por serem próximas de áreas industriais e de Arranjos Produtivos Locais para atender a demanda dessas áreas por profissionais qualificados; por possuírem boa estrutura física e oferta de cursos; pela proximidade geográfica destas quatro cidades, facilitando os deslocamentos com um raio de distância de 132 km entre si; e pelo fácil acesso aos gestores da Secretaria Executiva de Educação Profissional.

A escolha dos alunos nos cursos recaiu sobre o segundo e o terceiro ano, por estarem esses discentes mais tempo na escola e, por isso, mais familiarizados com o sistema de ensino, diferentemente dos recém-chegados das turmas de primeiro ano.

A princípio, seriam selecionados discentes somente das turmas de terceiro ano; entretanto, algumas escolas não possuíam a mencionada série em seus respectivos cursos técnicos, motivo pelo qual foram incluídos os estudantes do segundo ano de uma das escolas participantes.

Vale ressaltar que na pesquisa *in loco*, apenas os discentes que estavam presentes no dia da visita puderam responder os questionários. Os voluntários foram colocados em espaço físico disponibilizado pela diretoria das escolas. Na ETE A, foram pesquisados os estudantes do terceiro ano dos cursos de Logística, Meio Ambiente e Redes de Computadores. Na ETE B, foram analisados os do terceiro ano que cursavam Administração. Já na ETE C, avaliaram-se os discentes do terceiro ano curso de Administração e, finalizando, na ETE D foram estudados os alunos do segundo ano do curso de Redes de Computadores. De acordo com o Siepe (2014), na ETE localizada na cidade de Bezerros são oferecidos os cursos técnicos de Administração, Manutenção e Suporte em Informática; na ETE, em Bonito, Administração, Redes de Computadores. Em Escada, na ETE, são ofertados os cursos de Logística, Meio Ambiente, Redes de Computadores e, por fim, na ETE da cidade de Gravatá, os cursos de Redes de Computadores e Hospedagem.

A coleta de dados secundários para o estudo de caso foi realizada por intermédio de documentos, registros em arquivo e artefatos físicos (YIN, 2001). O levantamento dos dados primários para essa investigação foi conduzido mediante observação direta e observação participante, além de entrevistas semiestruturadas por meio da aplicação de questionários.

Os documentos internos da Secretaria Executiva de Educação Profissional e da Secretaria de Planejamento consultados foram: o Relatório de Gestão Social do segundo quadrimestre de 2014; o Planejamento Estratégico Estadual; os indicadores de processo pela Secretaria da Educação; o mapa da estratégia 2014; a Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012, que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

Para analisar as evidências, na concepção de Yin (2001), o pesquisador precisa de uma estratégia geral com isonomia bem como eliminar a possibilidade de ter interpretações alternativas e resultados tendenciosos. Assim, nesta pesquisa buscou-se utilizar a estratégia geral baseada em proposições teóricas ao estudo do caso.

Com relação à elaboração dos questionários, as questões foram separadas e baseadas nas perspectivas do *balanced scorecard*; beneficiário (cliente), processos internos e aprendizagem organizacional. Quanto à perspectiva financeira, esta deveria ter sido considerada mesmo em uma organização pública que não visa a lucro, uma vez que as escolas têm orçamentos, devem cumprir suas metas, além de regras específicas para aplicação dos recursos. Não obstante, a principal razão para que essa dimensão não tivesse sido considerada, se deveu ao fato de a investigação ter sido efetuada junto ao corpo discente das escolas que, em geral, não possui opinião formada quanto a essa dimensão. O que poderia acarretar distorções (vieses) dos resultados no trabalho.

Muito embora, alguns desses dados estejam disponíveis em *sites* públicos, seria, no entanto, pouco provável que a maioria dos alunos tivesse informações atualizadas para emitir opiniões consistentes.

A Tabela 2 apresenta as perguntas realizadas para aferição das dimensões consideradas no *balanced scorecard* aplicado.

Por uma questão de proteção à identidade, os alunos que participaram da pesquisa, foram denominados por letras minúsculas, e as escolas por maiúsculas. Essa sistematização foi adotada para facilitar a análise das respostas e melhorar a dinâmica na interpretação dos dados. Nas ETes de Escada, Bonito, Bezerros e Gravatá foram atribuídas as letras A, B, C e D, respectivamente.

**Tabela 2: Síntese das dimensões analisadas no BSC (corpo discente)**

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	TIPO DE AVALIAÇÃO
1. Como você avalia a sua escola no que diz respeito aos conteúdos das aulas?	Escala de Likert
2. Como você avalia a capacidade dos professores de darem as aulas?	Escala de Likert
3. Você conhece o nível de instrução do corpo docente de sua escola?	( ) Sim ( ) Não ( ) Só de alguns professores
4. Sua escola oferece cursos de capacitação aos professores para se atualizarem?	( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes
4.1 Se sim, você percebe uma melhora nos conteúdos abordados em sala de aula pelos professores? (Descreva com brevidade.)	Questão aberta
5. Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas?	( ) Sim ( ) Não
5.1 Se sim, comente de forma sucinta com quem e com que frequência é realizada.	Questão aberta
PROCESSOS INTERNOS	TIPO DE AVALIAÇÃO
6. Você conhece os indicadores de gestão de sua escola?	( ) Sim ( ) Não ( ) Sei, mas, no momento, não me lembro.
6.1 Se sim, os resultados ficam visíveis aos alunos para que eles tenham conhecimento? (Comente com brevidade.)	Questão aberta
BENEFICIÁRIO (CLIENTES)	TIPO DE AVALIAÇÃO
7. A sua escola oferece aos alunos, fora da grade curricular, cursos de qualificação profissional?	( ) Sim ( ) Não
7.1 Se sim, em sua opinião, descreva como esses cursos são importantes para sua formação e empregabilidade?	Questão aberta
8. A escola possui algum tipo de trabalho ou convênio com empresas, instituições públicas, ONGs que encaminhe os alunos para fazerem estágios que, conseqüentemente, os incluirão no mercado de trabalho?	( ) Sim ( ) Não ( ) Desconheço
8.1 Se sim, qual a sua perspectiva de empregabilidade? (Comente com brevidade.)	Questão aberta
9. A escola é aberta a sugestões e ideias dos alunos?	( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes
9.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?	Questão aberta

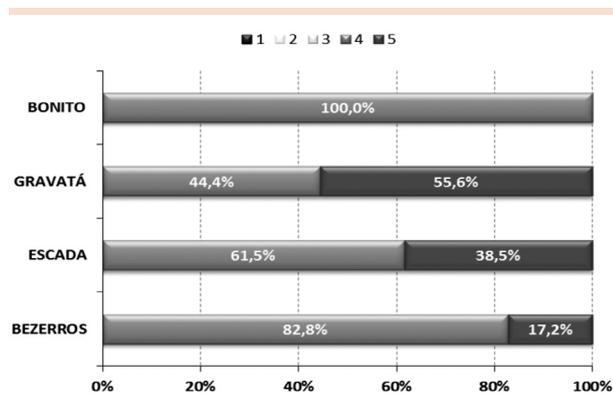
Fonte: Os autores.

## 5 Análises da percepção dos alunos

Este item apresenta as evidências empíricas coletadas por meio de questionários, perfazendo um total de 24 alunos pesquisados, divididos entre as quatro escolas ligadas à GRE Mata Centro.

Na ETE C, foram pesquisados os alunos do terceiro ano do curso de Administração e na ETE A, os do terceiro ano dos cursos de Logística, Meio Ambiente e Redes de Computadores. Já na ETE B, foram incluídos os estudantes do terceiro ano de Administração e, finalizando, na ETE D, fizeram parte da amostra os discentes do segundo ano de Redes de Computadores.

No Gráfico 3, a seguir, consta o percentual das respostas sobre os conteúdos das aulas, mensurado por meio da escala de Likert, grafada em (1) ruim; (2) regular; (3) indiferente; (4) bom; (5) ótimo.



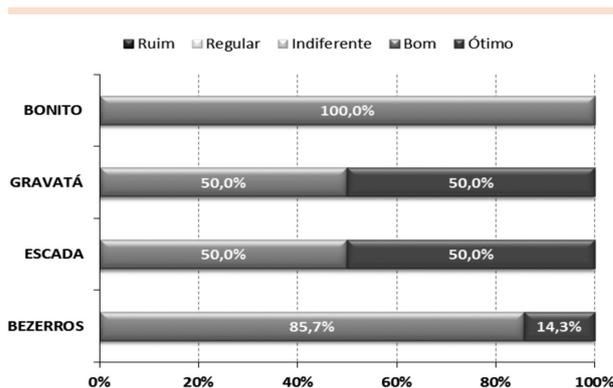
**Gráfico 3: Respostas da avaliação das escolas no que diz respeito aos conteúdos das aulas**

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo total de entrevistados, pode-se dizer que 70% dos alunos acharam o conteúdo das aulas bom; enquanto, 29% afirmaram ser ótimo. Ao se verificarem os percentuais por escola, na ETE C, 100% marcaram “bom”. Já nas ETES D, A e B, 44%, 61% e 82% dos estudantes assinalaram

“bom”, nesta ordem. E 55%, 38% e 17%, respectivamente, o apontaram como “ótimo”.

Em seguida, foi perguntado aos alunos sobre suas avaliações no que diz respeito à capacidade dos professores de lecionar.



**Gráfico 4: Percentual da avaliação da capacidade dos professores de lecionar**

Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 4, constam os resultados por escola. Do total de alunos pesquisados, 29,17% disseram que os professores têm uma ótima competência em dar aula, e 70,83% assinalaram a opção “bom”, considerando, assim, que os docentes apresentam boa capacidade de lecionar.

É aceitável corroborar as informações, acima referidas, por meio de alguns dos comentários dos alunos pesquisados nas ETES, destacados a seguir:

- “Eles se utilizam de vários recursos nos oferecendo, assim, aulas proveitosas e agradáveis.” (Aluno a, ETE B.)
- “Bom, por dominarem com eficiência o assunto e passar com clareza para os alunos.” (Aluno c, ETE C.)
- “Temos professores com o nível de ensino alto.” (Alunos d, e, f, ETE D.)

Foi perguntado, também, se conheciam o nível de instrução do corpo docente de suas respectivas escolas. Pelos resultados obtidos nessa

questão, verificou-se que 58,38% assinalaram que tinham conhecimento da qualificação de seus mestres; 41,67% afirmaram que sabiam da formação acadêmica somente de alguns professores, e nenhum aluno pesquisado assegurou que não conhecia o nível de formação de seus professores.

Em seguida, questionou-se se os docentes recebiam cursos de capacitação para se atualizarem e se essa qualificação profissional resultava na melhoria dos conteúdos abordados em sala de aula de maneira que fosse possível observar que tal capacitação influenciou na aplicação de bons conteúdos nas aulas e na habilidade desses docentes em ministrá-las. Novamente, a maioria demonstrou que tem conhecimento sobre a oferta de cursos de qualificação aos seus professores, representando 70,83% do total de pesquisados. Enquanto 25% afirmaram que só às vezes tomam conhecimento dessa natureza e, apenas, 4,17% pontuaram que “não”, não possuem essa informação, perfazendo um total de 29,17%.

De fato, pelos dados apresentados nos Gráficos 3 e 4, a percepção dos alunos de um ensino de qualidade nos conteúdos abordados em sala de aula sugeriu estar ligada à competência dos docentes em lecionar. Após esses questionamentos sobre a qualificação dos professores, objetivou-se identificar se a escola propiciaria aos alunos outra forma de conhecimento para complementar o ensino.

Quando perguntados se a escola oferecia cursos de qualificação profissional fora da grade curricular, 87,5% marcaram “sim”, e apenas 12,5% assinalaram “não”, não eram oferecidos. Nos comentários, a seguir, estão demonstradas algumas opiniões dos pesquisados acerca da importância desses cursos para a sua formação e empregabilidade:

- “Na instituição que residio, são oferecidos três cursos de qualificação profissional. Todos têm uma grande importância e ênfase no estaleiro de Suape.” (Aluno f, ETE A.)

- “Enriquecem nosso currículo, tornando mais fácil a empregabilidade.” (Aluno e, ETE B.)
- “Esses cursos de capacitação são essenciais para o futuro profissional.” (Aluno d, ETE C.)
- “São muito importantes e necessários, pois o mercado de trabalho é muito exigente e requer muitas qualificações para se inserir no mercado de trabalho em um cargo mais elevado.” (Aluno c, ETE D.)

Em seguida, foi perguntado a eles se a escola possuía algum tipo de trabalho ou convênio com empresas, instituições públicas ou ONGs que encaminhassem os alunos para fazerem estágios que, conseqüentemente, os incluiriam no mercado de trabalho. Apenas na ETE A, 50% dos alunos afirmaram que sim, mesmo o restante mencionando que a escola não tinha o referido convênio ou que desconhecia sua existência.

Em relação às instituições de ensino B, C e D, há um número significativo de alunos que não estão integrados com o que acontece em sua escola. Boa parte dos discentes desconhece a existência de convênios que podem inseri-los no mercado de trabalho por meio de estágios. Independentemente do motivo, seja ele por desconhecimento ou falta de interesse do estudante, por carência de divulgação dos convênios pelas instituições ou por estas não os terem para ofertar, 45% disseram que “não” tinham conhecimento de tais convênios e 41% que desconheciam sua existência, sendo percentuais bastante expressivos, sugerindo que tais escolas não possuem uma parceria com organizações que fomentem a inserção do aluno no mercado de trabalho, o que é preocupante dada à relevância desse tema.

Na seqüência, eles responderam se conheciam os indicadores de gestão de sua escola. Nessa questão, em termos gerais, 17,39% responderam que sabiam, mas que não se lembravam no momento; 8,7% disseram “não”, enquanto que

a maioria que representa 73,9% assinalou que “sim”. Estes percentuais mostram que os estudantes estão percebendo os indicadores de gestão da escola e que ela está divulgando os resultados de sua gestão por meio dos indicadores.

Quando perguntados se a sua escola abria espaço às ideias e sugestões dos alunos, 47% afirmaram que “sim”, 30% marcaram “às vezes” e apenas 22% disseram que “não”, perfazendo 100% do total geral de pesquisados. Apenas na ETE D, a maioria dos discentes (83%) afirmou que sua escola não está aberta ao diálogo. Os que alegaram “não” para essa questão argumentaram que o “grêmio estudantil não tem voz” ou que “[...] essa é uma coisa que deveria ser feita, deviam analisar mais a fundo como realmente acontece na prática e pedir opiniões para melhorias dentro do ambiente escolar”. Já o restante dos pesquisados que marcaram “sim” (47%) ou “às vezes” (30%), comentou que a gestão escuta suas opiniões. Pelos comentários dos discentes, nota-se uma preocupação em se sentirem parte integrante da administração da escola. Essa integração entre aluno e escola demonstra que o conceito de qualidade nos serviços públicos prestados pelo Governo está sendo seguido, favorecendo principalmente aos alunos que são os beneficiários.

Por seguinte, foi perguntado a eles se essas sugestões e ideias eram colocadas em prática pela gestão. Do total de pesquisados, 33% afirmaram que “sim”, 29% marcaram “não”, e 38% relataram “às vezes”.

Finalizando as questões, foi perguntado aos alunos se as suas respectivas escolas realizavam pesquisas sobre clima organizacional. E se sim, solicitou-se que eles comentassem de maneira sucinta com que frequência e com quem eram efetuadas estas pesquisas. Em linhas gerais, a maior parte (67%) afirmou que “não”; e o restante (29%), que “sim”. Apenas 4% não souberam ou não quiseram responder a essa questão. Somente na ETE

D houve o maior percentual, 100% disseram que a escola não realiza a pesquisa. Nas ETES A, B e C, 33%, 66% e 80% responderam “sim”; e 20%, 16% e 83%, marcaram “não”, respectivamente. Os comentários, a seguir, são de alunos da ETE B, a única com o percentual maior entre os que responderam “sim”, dentre as outras escolas, demonstrando que poucos sabem a respeito do tema:

- “Com avaliações por bimestre de professores, alimentação e entre outros.” (Aluno b, ETE B.)
- “Geralmente funcionários da Secretaria são encarregados de fazerem as pesquisas. Faz-se a cada fim do bimestre.” (Aluno c, ETE B.)

Já nas escolas A, C e D, as opiniões se dividem entre “sim” e “não”. Se considerar-se que essas instituições realmente efetuam a pesquisa, nota-se um problema no que diz respeito ao seu alcance do número de alunos pesquisados. Necessitando, assim, ampliá-la para todos os discentes ou apresentar uma amostragem maior.

Percebe-se que, na prática, a finalidade das escolas técnicas está sendo cumprida, uma vez que um dos objetivos estratégicos do Governo é garantir educação pública de qualidade e formação profissional.

Os comentários dos estudantes acima demonstram que os resultados que o Governo anseia, em relação à oferta de ensino com qualidade, estão sendo obtidos. Ainda que o ensino precise de melhorias, este continua sendo uma das premissas do Governo do Estado, que mantém o foco nos resultados.

## 6 Conclusões

Embora se reconheça que não seja fácil utilizar os conceitos do *balanced scorecard* e adap-

tá-los às organizações no âmbito público, uma vez que o modelo exige um considerável esforço conceitual como também de compreensão das pessoas envolvidas no dia a dia da instituição, ainda assim, neste estudo, objetivou-se demonstrar a relação entre a teoria e a prática de sua utilização.

Analisando os resultados obtidos mediante as perguntas organizadas por perspectivas, segundo preconiza o *balanced scorecard*, verificou-se que essas abordagens foram satisfatoriamente adaptadas à realidade das escolas (REZENDE, 2012).

Por meio da aplicação da metodologia, foi possível aproximar-se do objetivo geral da pesquisa: avaliar a percepção do corpo discente quanto à eficácia do programa de educação integral do governo do estado de Pernambuco nas escolas técnicas.

Ao longo das visitas *in loco* nas ETEs, verificou-se que os fundamentos do *balanced scorecard* estão sendo utilizados. O corpo discente, principal beneficiário desta metodologia de gestão, está percebendo os resultados do ensino e sabe que existem indicadores utilizados para medir o desempenho da escola.

Na investigação, buscou-se integrar as perspectivas do citado método de maneira mais próxima da realidade das escolas técnicas. E, com isso, concluiu-se que, de fato, o modelo de gestão baseado no *balanced scorecard* escolhido e utilizado pelo governo pernambucano está sendo eficaz na educação e percebido pelos discentes.

Pela perspectiva da aprendizagem e crescimento, em relação à percepção dos alunos referente à capacidade dos professores de ministrarem as aulas, ao conhecimento que eles possuem do nível de instrução do corpo docente e das ofertas de cursos de capacitação de sua escola aos professores, os resultados demonstraram que a gestão das instituições de ensino analisadas está bem atuante.

Quanto às pesquisas de clima organizacional, em linhas gerais, a maioria (67%) afirmou que “não” há preocupação com esse item dentro da gestão da escola em que estudam, enquanto o restante (29%) marcou “sim”, confirmando que existe preocupação dentro da instituição com a manutenção de um clima organizacional e saudável. Vale destacar que este é um achado incomum, haja vista os constantes conflitos no ambiente escolar, atualmente noticiados, alguns com sinais já preocupantes de violência. Ainda quanto a essa questão, apenas 4% não a responderam, por desconhecerem o assunto ou por preferirem não se manifestar a respeito.

Para a perspectiva dos processos internos, em termos gerais, a maioria, representada por 73,9% dos discentes, assinalou que “sim”, que conhecia os indicadores de gestão de sua escola; já 17,39% responderam que sabiam sobre eles, mas não se lembravam a respeito deles no momento. Enquanto que uma minoria de 8,7% afirmou “não ter conhecimento sobre os indicadores de gestão da escola”. Estes percentuais mostram que os alunos estão percebendo e se interessando mais pelos indicadores de gestão de suas respectivas escolas. Assim como, percebem os resultados da gestão sendo melhorada por meio dos indicadores.

Finalizando, pela perspectiva dos beneficiários, os resultados mostraram que a gestão nas escolas precisa melhorar bastante no que diz respeito à integração do discente no mercado de trabalho, ou, pelo menos, facilitar mais o encaminhamento do aluno interessado às empresas conveniadas que lhe ofereçam estágio profissional.

Os resultados do estudo, em forma de dissertação, foram entregues nas respectivas direções das instituições de ensino pesquisadas. O governo do estado de Pernambuco poderá aproveitar os achados aqui mostrados para buscar melhoria nos indicadores gerenciais existentes ou usá-los como ferramenta auxiliar na tomada de decisão para ações gerenciais correlacionadas.

## Referências

- AGENDA 2020. *O Rio Grande que a sociedade quer – desafios do RS*. 2006. Disponível em: <<http://agenda2020.com.br/propostas/gestao-publica/>>. Acesso em: 22 nov 2014.
- ARAÚJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. v. 2, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERMUDÉZ, E. L. B.; FREITEZ, Z. M. El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Revista Universo Contábil. Blumenau*, v. 2, n. 3, p. 104-118, set./dez. 2006.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 23 de dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 19 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. Resolução nº 6, de 20 de setembro de 2012. Define diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 21 de set. 2012, Seção 1, p. 22.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 13.005/14, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional da Educação. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 25 de jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 26 jun. 2014.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 de fev. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 26 jun. 2014.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DINIZ, J. L. P.; GODOY, L. P.; STEFANO, N. M. O uso da ferramenta balanced scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte. *Rev. Gestão.Org*, Recife, v. 10, n. 3, p. 653-684, set./dez. 2013.
- DUTRA, P. F. V. *Educação integral no estado de Pernambuco: uma realidade no ensino médio*. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública)–Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.
- GOMES, R. C.; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, 2009.
- GOMES, R. C.; LÍRIO, V. S. Strategic planning in Brazilian small-scale municipalities: is the balanced scorecard a feasible tool? *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 8-21, mar. 2014.
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *O que é o Ideb*. Ministério da Educação. 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>>. Acesso em: 21 set. 2014.
- KALLÁS, D. *Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, janeiro-fevereiro 1992.
- \_\_\_\_\_. *A estratégia em ação – balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MAHER, M. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARINI, C.; MARTINS, H.F. *Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios*. Recife: SEPLAG, 2014.
- NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PACHECO, R. S. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, ano 53, n. 1, p. 75-88, jan./mar. 2002.
- PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 125, de 10 de julho de 2008. Cria o programa de Educação Integral e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo*, Pernambuco, 11 jul. 2008. p. 3.



\_\_\_\_\_. Lei Complementar 141, de 4 de setembro de 2009. Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco. *Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo*, Pernambuco, 20 jun. 2009. p. 4.

REZENDE, D. A. *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANO, H.; ABRUCIO, F. L. *Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 3, 2008.

SEE. Secretaria de Educação de Pernambuco. Governo de Pernambuco. *Educação Profissional?*. 2014. Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&men=71>>. Acesso em: 19 de maio 2014.

SEPLAG. Secretaria de Planejamento e Gestão. *Modelo de Gestão Todos por Pernambuco*. 2014. Disponível em: <http://www.seplag.pe.gov.br/web/tppe/todos-por-pe-apresentacao> Acesso em: 12 de out. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento e Gestão. *Relatório de Gestão Social 2º Quadrimestre*. Governo do Estado de Pernambuco, 2014.

SIEPE. Sistema de Informações da Educação de Pernambuco. Lista de escolas técnicas estaduais – Pernambuco. 2014. Disponível em: <<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/MapaCoordenadoria/listaEscolaCoordenadoria.do>> Acesso em: 12 nov. 2014.

SILVA, A. D. F. et al. A produção de bens simbólicos com tecnologia musical: o estudo de uma empresa de software para educação musical no Porto Digital. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS*, v. 2, n. 2, 2013.

SOUZA, M. L. O estudo da eficácia nas escolas técnicas do Programa de Educação Integral do Governo do Estado de Pernambuco. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural)–Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2015.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TENÓRIO, F. *Gestão social, metodologia, casos e práticas*. Rio de Janeiro: FGV, 2007. YIN, R. K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 24 ago. 2015 / aprovado em 16 fev. 2016

**Para referenciar este texto**

SOUZA, M. L.; ARAUJO FILHO, R. Balanced scorecard: uma análise da eficácia nas escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco. *Exacta – EP*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 11-26, 2016.