



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
COORDENADORIA GERAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO
SENSU (CPPG)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL (PADR)**

**O ESTUDO DA EFICÁCIA NAS ESCOLAS TÉCNICAS DO PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO INTEGRAL DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

RECIFE / PE

2015

Michael Lucena de Souza

**O ESTUDO DA EFICÁCIA NAS ESCOLAS TÉCNICAS DO PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO INTEGRAL DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), na linha 1 – Gestão, Mercados e Agronegócio como requisito complementar para obtenção de grau de mestre.

RECIFE / PE

2015

Ficha Catalográfica

S729e Souza, Michael Lucena de
O estudo da eficácia nas escolas técnicas do programa de
educação integral do governo do Estado de Pernambuco /
Michael Lucena de Souza. – Recife, 2015.
166 f.: il.

Orientador(a): Rodolfo Araújo de Moraes Filho.
Dissertação (Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Departamento de Administração e Desenvolvimento
Rural, Recife, 2015.
Inclui apêndice(s), anexo(s) e referências.

1. Balanced Scorecard 2. Gestão da qualidade total na
educação 3. Planejamento estratégico 4. Escolas técnicas
5. Educação integral I. Moraes Filho, Rodolfo Araújo de,
orientador II. Título

CDD 658.9

Michael Lucena de Souza

**O ESTUDO DA EFICÁCIA NAS ESCOLAS TÉCNICAS DO PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO INTEGRAL DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação de Mestrado submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Aprovada em 26/08/2015

ORIENTADOR

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho.
Universidade Federal Rural de Pernambuco

BANCA EXAMINADORA

Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, UFRPE

Dr. Romilson Marques Cabral, UFRPE (Examinador Interno)

Dra. Alba de Oliveira Barbosa Lopes, IFPE (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

A realização da pesquisa só foi possível porque tive o apoio de um grupo de pessoas que seguiu desde a indicação de participar do programa de mestrado, dos rascunhos do anteprojeto até o resultado final da dissertação. Dedicar horas do seu tempo para produzir uma dissertação é um grande desafio, mas, quando concluído e, mesmo durante o processo de finalização, se torna uma experiência bastante enriquecedora, tanto na área acadêmica quanto profissional.

Agradeço a todos que diretamente e indiretamente torceram, apoiaram e contribuíram durante todo o desenvolver da pesquisa. Em atenção especial ao Prof. Dr. Rodolfo Araújo, pela sua orientação, inspiração e compreensão durante todo o percurso de aprendizado.

Agradeço também pelas contribuições dadas pelo Prof. Lima, assim como as da Prof.^a Gilka Xavier e Prof. Romilson, que foram de grande importância e também ao coordenador do curso Prof. André Melo, por facilitar e compreender as dificuldades encontradas na pesquisa.

Ao meu grande amigo e estatístico, Felipe Duarte, por ter me ajudado nas análises dos questionários e na manipulação dos dados estatísticos, bem como ao Prof. Anderson Diego, pelas observações na dissertação e por nortear o acesso às informações das escolas aqui estudadas.

A todas as pessoas envolvidas nas escolas pesquisadas pelo tempo empreendido em ajudar na execução da pesquisa.

Agradeço a minha esposa pela paciência, compreensão e incentivo em concluir mais uma etapa importante em minha vida juntos, principalmente pelas dificuldades que passamos após o nascimento do nosso querido e amado filho que, hoje, está muito bem.

Agradeço sobre tudo a Deus por ter me dado à oportunidade de ser o pai do grande guerreiro Augusto.

Obrigado a todos (as)!

"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."
Peter Drucker

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal, avaliar a eficácia do programa de educação integral do governo do Estado de PE nas escolas técnicas Estaduais. Está fundamentado nos conceitos do planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*. Em uma perspectiva contemporânea, essa pesquisa refere-se à mudança de percepção no âmbito público com relação à educação. A necessidade de se renovar, atrelada à velocidade em que a globalização interfere no andar das organizações, tanto privadas quanto públicas, está cada vez mais presente para atender as demandas sociais e modernizar o modelo de gestão adotado por elas. Nesse contexto, o modelo de administração burocrática não era mais suficiente. As organizações públicas tinham a necessidade de diminuir as suas despesas devido à escassez de recursos financeiros e avaliar seus desempenhos por meio de indicadores. Assim, criou-se um novo modelo de gestão chamando de Nova Gestão Pública. A metodologia utilizada baseou-se em abordagem qualitativa de caráter exploratório utilizando-se do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi executada através dos instrumentos de pesquisa documental, observação direta e de entrevistas semiestruturadas por meio da aplicação de questionários estruturados dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Aplicados em uma amostragem de 24 (vinte e quatro) discentes, 16 (dezesesseis) docentes e funcionários administrativos, e 6 (seis) Gestores, distribuídos entre as 4 (quatro) escolas técnicas ligadas a Gerência Regional-Mata Centro de Pernambuco como também na Secretaria Executiva de Educação Profissional, que foram os objetos de estudo da presente pesquisa. Os dados empíricos expressam que os recursos humanos percebem no dia a dia que o modelo de gestão, com fundamentos no *Balanced Scorecard* – BSC, adotado pelo Governo do Estado está tendo efetividade na sociedade. Além da percepção, os achados da pesquisa também mostram que BSC adaptado à realidade das organizações públicas se torna uma excelente ferramenta aos gestores para conseguir resultados almejados no planejamento estratégico.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Modelo de Gestão, Eficácia, Organizações Públicas, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of comprehensive education program PE of state government in the state technical schools. It is based on the concepts of strategic planning and balanced scorecard. From a contemporary perspective, this research refers to changing perceptions in the public with respect to education. The need to renew, linked to the speed at which globalization interfere on the floor of organizations, both private and public, are increasingly present to meet the social demands and modernize the management model adopted by them. In this context, the bureaucratic management model was no longer enough. Public organizations have the need to reduce their spending because of the shortage of financial resources and assess their performance through indicators. Thus created a new management model called New Public Management. The methodology used was based on qualitative approach exploratory using the method of multiple case study research. Data collection was performed through documentary research instruments, direct observation and semi-structured interviews through structured questionnaires within the Balanced Scorecard perspectives. Applied on a 24 sample (twenty four) students, sixteen (16) teachers and administrators, and six (6) Managers, distributed among the four (4) technical schools linked to Regional-Forest Management Centre of Pernambuco as well as in Executive Professional Education Department, who were the objects of study of this research. Empirical data express that human resources realize day by day that the management model, with foundations on the Balanced Scorecard - BSC, adopted by the State Government is having effectiveness in society. Beyond perception, the survey findings also show that BSC adapted to the reality of public organizations becomes an excellent tool for managers to achieve desired results in strategic planning.

Keywords: Balanced Scorcard, Management Model, Efficiency, Public Organizations, Strategic Planning

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (1) - Resumo de estudos em instituições de ensino	24
Quadro 2 (2) – Implementação do BSC	35
Quadro 3 (3) – Estratégias resumidas das metas nº 11 e 20 do Plano Nacional da Educação.	69
Quadro 4 (3) - Indicadores focados no Mapa da Estratégia	77
Quadro 5 (4) - Relação de ETE de Pernambuco.....	80
Quadro 6 (4) - Informações sobre as ETE's da GRE Mata Centro.....	82
Quadro 7 (4) - Perspectivas do mapa estratégico	90
Quadro 8 (5) - Relação de cursos técnicos por cidade - PE	94
Quadro 9 (5) - Vantagens e desvantagens da coleta de dados qualitativos.....	95
Quadro 10 (5) - Perguntas gerais do questionário	97
Quadro 11 (5) - Perguntas com relação aos processos internos.....	97
Quadro 12 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento <i>Motivação e Empowerment</i>	98
Quadro 13 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento <i>Capacidades dos funcionários</i>	98
Quadro 14 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento <i>Capacidades dos sistemas de informação</i>	98
Quadro 15 (5) - Perguntas sobre perspectiva do beneficiário (corpo discente).....	99
Quadro 16 (5) - Perguntas sobre as perspectivas referentes aos discentes.....	100
Quadro 17 (5) – Quantitativo geral de entrevistados.....	101
Quadro 18 (6) - Vantagens e Desvantagens da modalidade Tempo Integral	105
Quadro 19 (6) - Respostas sobre motivos de implementar esse modelo de Gestão	123
Quadro 20 (6) - Respostas quanto ao impacto do modelo de gestão à sua escola	124
Quadro 21 (7) - Indicadores – Acórdão TCU n.º 2.267/2005.....	147
Quadro 22 (6) - Possíveis indicadores de gestão.....	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (1) - Estados que elevaram o valor do IDEB de 2009 a 2011	21
Tabela 2 (3) - Ideb Nacional - 2014	70
Tabela 3 - Ranking do Ideb na região NE 2011 a 2013	72
Tabela 4 (6) - Percentual da avaliação da escola da estrutura física	106
Tabela 5 (6) - Percentual da avaliação das escolas no conteúdo das aulas	108
Tabela 6 (6) - Percentual da avaliação da capacidade dos professores de lecionar	109
Tabela 7 (6) - Respostas sobre cursos de qualificação profissional fora da grade curricular.....	111
Tabela 8 (6) - Conhecimento acerca da “visão” e a “missão” do Governo no pacto pela educação.....	118
Tabela 9 (6) - Percentual de respostas sobre o mapa da estratégia	122
Tabela 10 (6) - Respostas sobre a melhora na rotina.....	125
Tabela 11 (6) - Respostas sobre procedimentos internos.....	126
Tabela 12 (6) - Respostas sobre qualificação dos professores	127
Tabela 13 (6) - Respostas sobre qualificação dos administrativos	128
Tabela 14 (6) - Respostas sobre qualificação dos gestores	128
Tabela 15 (6) - Respostas sobre capacitação no uso do SIEPE	129
Tabela 16 (6) - Respostas sobre capacitação dos professores e administrativos para usar o SIEPE.....	129
Tabela 17 (6) - Respostas sobre espaço para sugestões de professores e administrativos	132
Tabela 18 (6) - Oferta de cursos de qualificação profissional fora da grade curricular	133
Tabela 19 (6) - Resposta sobre algum tipo de trabalho ou convênio para oferta de estágios.....	134
Tabela 20 (6) - Respostas dos alunos sobre convênios com empresas.....	134
Tabela 21 (6) - Respostas sobre indicadores de gestão	135
Tabela 22 (6) - Respostas dos alunos sobre indicadores de gestão das escolas ...	135
Tabela 23 (6) - Respostas sobre reuniões de avaliação de desempenho	137
Tabela 24 (6) - Respostas sobre divulgação dos indicadores entre os funcionários	138
Tabela 25 (6) - Respostas sobre pesquisa de clima organizacional.....	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 (3) - Evolução de matrículas do Censo Escolar em PE	67
Gráfico 2 (4) - Evolução das Escolas Técnicas de PE	80
Gráfico 3 (6) - Respostas sobre a percepção da efetividade dos resultados do Programa Escolas Integrais em PE.....	104
Gráfico 4 (6) - Respostas da avaliação da sua escola no que diz respeito à estrutura física.....	106
Gráfico 5 (6) – Respostas da avaliação das escolas no que diz respeito aos conteúdos das aulas	107
Gráfico 6 (6) - Percentual da avaliação da capacidade dos professores de lecionar	108
Gráfico 7 (6) - Respostas sobre o nível de instrução dos professores	110
Gráfico 8 (6) – Respostas sobre a oferta de cursos de capacitação aos professores	110
Gráfico 9 (6) - Respostas sobre convênios com instituições para estágio	112
Gráfico 10 (6) - Respostas sobre indicadores da escola.....	113
Gráfico 11 (6) - Respostas sobre sugestões e ideias dos alunos.....	114
Gráfico 12 (6) - Respostas sobre se as sugestões são colocadas em prática	115
Gráfico 13 (6) - Respostas sobre pesquisas de clima organizacional	116
Gráfico 14 (6) - Grau de satisfação com o atual modelo de gestão	127
Gráfico 15 (6) - Resposta sobre a avaliação do SIEPE.....	130
Gráfico 16 (6) - Grau de satisfação com os sistemas da informação	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (1) – Justificativa do BSC	20
Figura 2 (1) - Levantamento de artigos Scielo.....	22
Figura 3 (2) - Os <i>stakeholders</i>	30
Figura 4 (2) - O que não é Balanced Scorecard.....	39
Figura 5 (2) – As perspectivas do Balanced Scorecard.....	42
Figura 6 (2) - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard – Kaplan e Norton	43
Figura 7 (2) - Estrutura das quatro perspectivas do BSC para Ação Estratégica	45
Figura 8 (2) - As quatro perspectivas do BSC	60
Figura 9 (2) - Adaptando o BSC às organizações	62
Figura 10 (2) - Perspectivas do BSC adaptadas aos órgãos públicos	64
Figura 11 (3) - Ranking do Ideb Nacional 2011 a 2013	71
Figura 12 (4) - Demonstrativo dos indicadores de processo da GRE Mata Centro...82	
Figura 13 (4) - Localização geográfica das ETE's da Mata Centro	83
Figura 14 (4) – Organograma SEEP 2014	84
Figura 15 (4) - Mapa da estratégia PE	89
Figura 16 – ETE Bonito PE.	167
Figura 17 – ETE Gravatá PE.....	167
Figura 18 – ETE Bezerros PE.	167
Figura 19 – ETE Escada PE.....	167

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BSC** Balanced Scorecard
- EAD** Educação à Distância
- EREM** Escolas de Referência em Ensino Médio
- ETE** Escola Técnica Estadual
- FUNARBE** Fundação Arthur Bernardes
- GRE** Gerência Regional
- IDEB** Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IFRN** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
- IFES** Instituições Federais de Ensino Superior
- IFETs** Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
- INEP** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- IPPE** Índice Pacto pela Educação
- LDO** Lei de Diretrizes Orçamentárias
- LOA** Lei Orçamentária Anual
- MARE** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
- MEC** Ministério da Educação
- PDRAE** Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
- PISA** Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
- PPA** Plano Plurianual
- PPE** Pacto Pela Educação
- SEE** Secretaria de Educação
- SEEP-PE** Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco
- SIASI** Sistema Ayrton Sena de Informações
- SIEPE** Sistema de Informações da Educação de Pernambuco
- SMC** Sistema de Monitoramento
- TCU** Tribunal de Contas da União
- TIC** Tecnologias da Informação e Comunicação
- UNPSA** Prêmio das Nações Unidas de Serviço Público

Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVOS	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.1.1 Objetivos Específicos.....	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 REVISÃO DE LITERATURA	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Planejamento Estratégico	26
2.1.1 Importância da visão do líder	29
2.2 O Balanced Scorecard – BSC.....	32
2.2.1 O surgimento e evolução do BSC.....	32
2.2.2 Definições sobre BSC.....	35
2.3 Perspectivas do BSC	40
2.3.1 Perspectiva do cliente.....	46
2.3.2 Perspectiva dos processos internos	48
2.3.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento	52
2.3.4 Perspectiva financeira.....	55
2.4 BSC em Órgãos Públicos.....	57
3 A EDUCAÇÃO EM PERNAMBUCO	66
3.1 O cenário da educação em Pernambuco	66
3.2 O Modelo de Gestão de Pernambuco	72
3.3 O pacto pela educação	75
4 O CASO DA REDE ETE'S DA GRE-MATA CENTRO.....	78
4.1 As Escolas Técnicas Estaduais (ETEs) de Pernambuco	78
4.2 A Secretaria Executiva de Educação Profissional	83
4.3 Políticas públicas para o ensino técnico de Pernambuco	86
4.4 O mapa da estratégia do estado de Pernambuco	88
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	91
5.1 Natureza e tipo da pesquisa.....	91
5.1 Método da pesquisa.....	92
5.2 Delimitação da pesquisa	93
5.3 Procedimentos de coleta de dados	94
5.4 Técnica de análise de dados.....	96
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	103
6.1 Análises da percepção dos Alunos.....	103
6.2 Análises da percepção dos Gestores, Professores, Administrativos.....	117
7. CONCLUSÕES	140
7.1 Considerações finais.....	140
7.2 Limitações do estudo	148
7.3 Perspectivas para Trabalhos Futuros.....	149
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICES.....	157
ANEXOS	167

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a economia mundial está cada vez mais interligada. As organizações tentam sobreviver às contingências de um mercado amplamente competitivo e cada vez mais globalizado. Com o aumento da velocidade na troca de informações, estas organizações precisam a cada dia se reinventar, adaptar situações de acordo com suas realidades, renovar e inovar seus processos internos.

Os últimos anos vêm sendo modificados por causa dos grandes avanços tecnológicos, permitindo que as instituições possam ter melhorias nas estruturas de comunicação, na inovação e na oferta de produtos e ou serviços com mais qualidade ao beneficiário.

A economia brasileira está sendo impulsionada através de altos investimentos de capital estrangeiro nos setores primário, secundário e terciário, fazendo com que o país se torne ainda mais competitivo no âmbito internacional. No estado de Pernambuco a situação não é diferente. Como exemplo, temos o Porto Digital que possui um grande destaque nacional, “estando entre os maiores polos tecnológicos do país, além do reconhecimento em inovação que as empresas que fazem parte desse *cluster* de TIC vêm alcançando nos últimos anos” (SILVA et al., 2013, p.66).

Não só no âmbito privado como também no setor público há a necessidade de se reestruturar, assim como acontece em outros países, que são impulsionados ao longo do tempo a se reinventar e transformar-se em uma administração menos burocrática, ágil, e voltada ao cidadão (PACHECO 2002).

Pacheco (2002) diz que a nova gestão pública assegura o compromisso das organizações com resultados previamente estabelecidos, pratica uma avaliação permanente e a competição administrada entre organizações similares, faz com que as organizações busquem parcerias efetivas.

Mesmo ainda não sendo o melhor e sem falhas, esse modelo de gestão busca a flexibilidade nos processos, dando ênfase nas demandas sociais e na descentralização da hierarquia organizacional. Baseia-se também no controle operacional interno do modelo burocrático. Além disso, estimulam dirigentes, gerentes e funcionários a obter mais resultados com os mesmos ou menos recursos. Para alcançar este novo patamar de efetividade das ações das organizações públicas, as funções de direção e de gerência em todos os níveis têm que ser

desenvolvidas com base em um conjunto de novas ferramentas de gestão.

No que se refere ao contexto atual em que a educação pública segue no Brasil, e com o crescente desenvolvimento econômico em Pernambuco, as organizações públicas e privadas tornam-se importantes atores sociais. Estes possuem um papel fundamental quanto à responsabilidade social, cujas ações têm efetivos reflexos na sociedade.

O ritmo do processo de globalização, em seus vários âmbitos, é muito mais rápido do que o ritmo da educação, que precisa de várias políticas públicas no sentido de preparar e acompanhar o indivíduo ao mercado de trabalho. A educação técnica é parte importante para a construção da sociedade, visto que demandas por profissionais específicos criam uma necessidade de formação rápida e revestida de grande responsabilidade social no que diz respeito à formação desses trabalhadores que serão lançados ao mercado. Paro et al. (1988, p.12) ressalta que “a questão da universalização do ensino, entretanto, não pode ser tratada sem se considerar o próprio papel que a instituição escola desempenha na sociedade”.

O papel que o ensino exerce na educação traz consigo uma grande responsabilidade, pois, as escolas em todas as esferas governamentais, precisam da percepção dos governantes como também pelos cidadãos de que elas influenciam no desempenho na sociedade. Segundo Paro et al. (1988, p.13);

A constatação de que a educação escolar assume, em nossa sociedade, um caráter ideológico e de que a escola representa, em última instância, os interesses da classe que detém o poder político e econômico, não implica necessariamente, no arrefecimento do ânimo dos que defendem essa função instrucional.

Percebe-se que é de grande relevância a atuação das instituições públicas de ensino em todas as esferas governamentais, pois elas acabam atuando como um agente que transforma o cidadão e prepara para o mercado de trabalho além de serem obrigatória no ensino fundamental e no ensino médio. A educação torna-se um patrimônio público protegido pela própria Constituição Federal, Leis, Decretos e por Políticas Públicas.

Tendo em vista a celeridade no crescimento da globalização, não há tempo suficiente para qualificar uma mão de obra específica, e assim, atender as demandas do mercado. O mercado de trabalho está cada vez mais dinâmico e

competitivo. Um exemplo disto é o complexo portuário de SUAPE¹, no qual se destacam grandes empreendimentos, como o Estaleiro Atlântico Sul, a Refinaria Abreu e Lima e o Pólo Petroquímico que sentem a escassez de mão de obra no Estado nas áreas de construção naval, petroquímica, petróleo e gás, automação industrial, dentre outras.

Muito precisa ser feito pela educação no país para que possamos alcançar patamares melhores com relação aos índices educacionais. Há uma necessidade cada vez mais latente em se desenvolver sistemas de ensino eficientes, que permitam a inserção dos cidadãos em um mundo globalizado e tomado pelas novas tecnologias.

E para isso, as Instituições precisam de estratégias definidas em sua gestão para obter resultados efetivos na sociedade. Pacheco (2013) afirma que para alcançar este novo patamar de efetividade das ações das organizações públicas, as funções de direção e de gerência em todos os níveis têm que ser desenvolvidas com base em um conjunto de novas ferramentas de gestão.

Kaplan e Norton (1997, p.21) afirmam que “o que não é medido não é gerenciado”. Portanto, a óptica de consolidar uma gestão estratégica sustentada em indicadores e metas é primordial para que o contexto social tenha acesso a uma melhor transparência.

A partir dessas problemáticas, surge a preocupação de como gerenciar e ofertar um ensino de qualidade e conseguir medir os resultados através de indicadores de desempenho. Portanto, há um novo olhar na esfera da administração pública baseado nas teorias de planejamento estratégico. A percepção de que essas bases administrativas estão dando suporte e resultados, estão cada vez mais visíveis nessa moderna visão neoliberal em que as organizações sem fins lucrativos estão apresentando.

Atualmente, a gestão pública vem utilizando o *Balanced Scorecard – BSC* e seu sistema de indicadores que permitem que a instituição possa identificar como estão as suas ações em detrimento daquilo que foi pensado para o futuro. Portanto, traduzem a estratégia em ação para obterem resultados.

Segundo seus autores Kaplan e Norton (1992), o BSC é um modelo de

¹De acordo com o JC (2015), atualmente, no complexo portuário de SUAPE, houve uma desaceleração no seu crescimento econômico com uma dispensa de 45 mil trabalhadores, contratos com fornecedores não renovados e a investigação da operação Java Jato da Polícia Federal.

medição do desempenho estratégico nas organizações e possibilita aos *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas, uma visão concisa e ao mesmo tempo abrangente da instituição.

A iniciativa privada vem utilizando com sucesso o BSC e obtendo resultados relevantes desde os anos 90, quando as empresas estavam reconhecendo as limitações de gerenciar suas empresas apenas com base em números. E isso foi o bastante para influenciar, também, as instituições públicas a utilizarem esse sistema de gestão, remodelando-o as suas realidades.

Esse sistema de indicadores é dividido em quatro perspectivas: financeira, de cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Estas têm o intuito de combinar os objetivos de curto e médio prazo e se adapta em qualquer organização, tanto pública quanto privada.

No interstício do ano de 2007 a 2010, segundo Dutra (2013), foi elaborado pelo governo do Estado de Pernambuco um mapa estratégico de acompanhamento mensal para as Secretarias Estaduais de Saúde, Segurança e Educação das ações desenvolvidas por elas, sendo materializado por meio do Programa de Modernização da Gestão Pública.

O referido Governo teve a concepção de que essa metodologia traria grandes benefícios em conseguir harmonizar as estratégias em ações nas diferentes áreas de atuação da gestão. Houve uma ruptura de paradigmas no modelo de gestão que vinha sendo adotado por administrações passadas e até mesmo praticadas em outros estados.

Ainda segundo Dutra (2013), esse programa prioriza a melhoria da qualidade da educação e uma de suas metas a é ampliação de matrículas no Ensino Médio Integral. Dutra (2013) afirma que o referido programa contou com a reestruturação da Rede Estadual, criando as Escolas Técnicas Estaduais (ETE) e as Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs). Essas são escolas de tempo integral em que, uma está voltada a Educação Profissional, e a outra à formação geral. Atendem aos discentes com uma jornada de 40 horas semanais durante os cinco dias da semana. Houve um crescimento significativo no número de escolas técnicas Estaduais e Federais através das Políticas Públicas voltadas ao ensino técnico.

O sistema “S”, também está inserido no aumento da oferta da formação profissional, no serviço social, treinamento, pesquisa e consultoria por meio do

conjunto de organizações voltadas a esses fins; SESI, Senai, SENAC, SESC, SEBRAE e etc.

Por essa abordagem, levando em consideração se há uma percepção de melhoria na qualidade do ensino e na transparência de gestão, esta pesquisa tem o intuito de responder a seguinte indagação: o programa de modernização da gestão pública do governo de Pernambuco está sendo eficaz na educação?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar a eficácia do programa de educação integral nas escolas técnicas Estaduais.

1.1.1.1 Objetivos Específicos

1- Analisar a percepção dos gestores quanto à eficácia das escolas técnicas do programa de Educação Integral do Estado de PE.

2- Avaliar qual a percepção dos docentes, funcionários administrativos e discentes quanto ao desempenho da escola no programa de Educação Integral do Estado de PE.

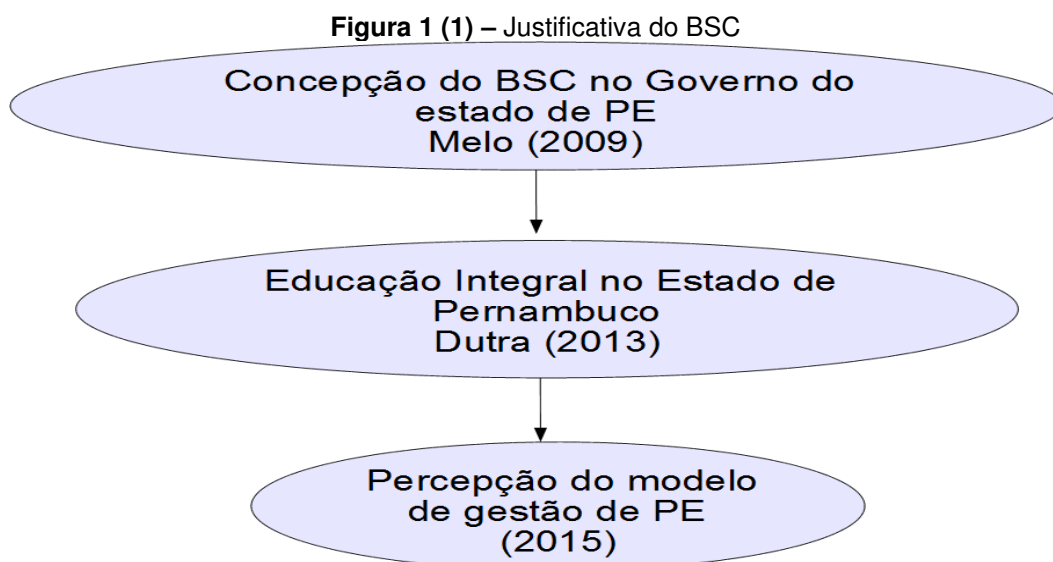
1.2 JUSTIFICATIVA

Mesmo com todo o crescimento de estudos e pesquisas sobre o BSC, percebe-se que ainda existem poucos estudos acerca de sua aplicabilidade nas instituições públicas, principalmente de ensino.

O estudo por sua natureza se justifica pela relevância da discussão sobre planejamento estratégico e a gestão através de resultados por indicadores de desempenho. Nota-se que, os órgãos de ensino vêm utilizando e adaptando a metodologia do *Balanced Scorecard* a sua realidade mesmo que em passos lentos.

Apesar de ser uma prática mais usada no âmbito privado, às organizações

públicas vêm utilizando assim como no estudo de Melo (2009), que trata sobre a concepção do BSC no Governo do estado de Pernambuco, como também na pesquisa de Dutra (2013), sobre Educação Integral no Estado de Pernambuco. Na Figura 1 demonstra a cronologia desses estudos que servem como ponto de partida a esta dissertação.



Fonte: Criação Própria

Com relação à gestão para resultados, de acordo com Melo (2009), têm-se como exemplo outros estados assim como: o Governo do Rio Grande do Sul, Paraná, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Sergipe que adotaram o mesmo modelo de profissionalização da gestão pública.

O índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) segundo Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - (2014), foi criado em 2007 para medir a qualidade no aprendizado nacional e instaura metas para aprimorar o ensino nos próximos anos. As metas são exibidas a cada dois anos, teve início em 2007 e continuarão até 2021 para que o Estado, Municípios e escolas melhorem seus índices e contribuam para que, durante este período, o país atinja seus objetivos (INEP, 2014).

A partir de dois componentes, o Ideb é medido: pela aprovação e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP. Os índices de aprovação são encontrados no Censo Escolar realizado a cada ano. Na Tabela 1 consta uma breve evolução do IDEB em algumas unidades federativas, inclusive, em Pernambuco.

Tabela 1 (1) - Estados que elevaram o valor do IDEB de 2009 a 2011

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	IDEB 2009	IDEB 2011	EVOLUÇÃO
Santa Catarina	4,1	4,3	5%
São Paulo	3,9	4,1	5%
Ceará	3,6	3,7	3%
Goiás	3,4	3,8	12%
Roraima	3,4	3,6	6%
Tocantins	3,4	3,6	6%
Rio de Janeiro	3,3	3,7	13%
Amazonas	3,3	3,5	6%
Pernambuco	3,3	3,4	4%
Mato Grosso	3,2	3,3	3%
Piauí	3,0	3,2	7%

Fonte: MEC/INEP (2012) adaptado de Dutra (2013).

Embora tenha sido baixa a evolução no IDEB, as ações do Governo de PE estão fundamentadas do *Balanced Scorecard* através de seus indicadores para melhorar a eficácia na educação (SEPLAG, 2014).

Atualmente, o estado de Pernambuco é tido como referência, ganhando prêmios de gestão, como o de reconhecimento na excelência na prestação dos serviços públicos concedido pela Organização das Nações Unidas, o Prêmio das Nações Unidas de Serviço Público (UNPSA), sendo contemplado nos anos de 2013, 2014 e duas vezes no ano de 2012 (SEPLAG, 2014). E para isso, a teoria do BSC dá suporte para que se possa melhorar os desempenhos e produzir resultados significativos à sociedade.

1.3 REVISÃO DE LITERATURA

Na visão de Galletta (2011, p.15), “é o levantamento (teórico bibliográfico e web gráfico) com análise da literatura relevante, já publicada na área, que serve de base à investigação do trabalho proposto”. A autora ainda afirma que:

A revisão da literatura não é uma simples transcrição de pequenos textos, mas uma discussão sobre as ideias, fundamentos, problemas e sugestões dos vários autores pertinentes e selecionados, demonstrando que os trabalhos foram efetivamente examinados e criticados. (GALLETTA, 2011, p.15),

A relevância desse tipo de levantamento, permitindo identificar como está a

situação atual sobre o tema abordado, é fundamental para que a percepção do leitor, no que diz respeito à contextualização e a sua situação em uma vasta área sobre o tema, seja muito bem entendida.

Para Gil (2010, p.29), “é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema”.

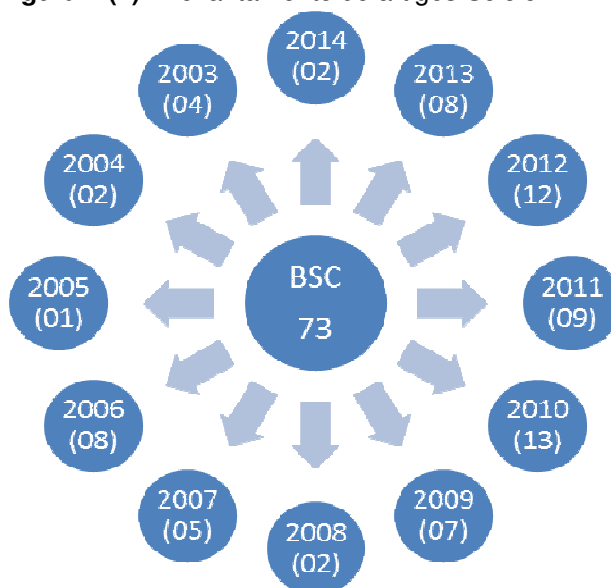
Na concepção de Migliato et al. (2010, p.16), “uma das etapas mais importantes de um projeto é a revisão de literatura. A revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica que o autor irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa”. Essa revisão permitirá uma consolidação do que já foi publicado sobre o tema em questão e o problema de pesquisa do trabalho acadêmico desenvolvido (MIGLIATO, et al., 2010).

Para apresentar o estado da arte, foi feita uma consulta aos periódicos científicos nacionais e internacionais que estão disponíveis através de bibliotecas eletrônicas a exemplo da Scielo.br (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*).

Quando pesquisado o termo “Balanced Scorecard” na Scielo por relevância, foram encontrados 73 resultados de artigos publicados desde 2003 a 2014, dentre eles 34 pesquisas com o idioma em Português, 27 em Espanhol (27) e 12 em Inglês.

Na Figura 2 demonstra o levantamento em termos quantitativos.

Figura 2 (1) - Levantamento de artigos Scielo



Fonte: Scielo 2014

As principais revistas encontradas nesta base de dados e suas respectivas quantidades foram: Gac Sanit - 10, Prod – 07, Gest. Prod. - 05, JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. – 04, Rev. adm. empres. – 04, Rev. contab. finanç. – 04, RAE electron. – 03, Rev. Adm. Pública – 03, Bull World Health Organ – 02, Contad. Adm – 02, Rev. adm. Contemp. – 02, TMStudies – 02, Vis. Future – 02.

Já na base de dados SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), quando pesquisado o termo “Balanced Scorecard”, foram encontrados apenas 75 resultados sobre o referido tema.

De todas as publicações, a maioria aborda o tema em empresas privadas, pesquisas teóricas sobre os conceitos, estudos de casos práticos sobre a sua aplicabilidade ou propostas para apoio à gestão, dos fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseados no BSC, da adaptação do BSC a realidade de uma instituição.

Entretanto, não aborda sobre a eficácia do Balanced Scorecard depois de executado, e se os resultados conquistados pela organização estão sendo percebidos pelos seus beneficiários.

Poucas publicações tratam o tema em organizações públicas, e menos ainda, em Instituições de Ensino. Em um breve resumo de algumas das publicações sobre a matéria, podemos citar alguns artigos científicos. Como referencia temos o estudo quantitativo de Ferreira e Diehl (2013, p. 83), que tem como objetivo principal, traçar o perfil da produção científica brasileira sobre BSC, o qual demonstra que “a maioria dos trabalhos são de autores vinculados às instituições do Estado do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco” e também cada publicação tem um objetivo diferente.

Para os autores supracitados:

O trabalho revelou, entre outros aspectos, que as publicações sobre o BSC demonstram uma grande variedade de objetivos e que os pesquisadores tendem a utilizar filosofia do Balanced Scorecard não só em empresas com fins lucrativos, mas também na administração pública e em empresas do terceiro setor, bem como no ramo agropecuário (FERREIRA; DIEHL, 2013, p.55).

Coincidentemente, estes Estados são os que estão em melhores colocações no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de 2013, por adotar uma administração voltada aos resultados e aos cidadãos.

No estudo de caso de Gomes & Liddle (2009), que tem como objetivo colaborar para a teoria da gestão pública através da apresentação de evidências empíricas de utilização do Balanced Scorecard na Fundação Arthur Bernades – FUNARBE, os autores demonstram “que o desenvolvimento de um único Balanced Scorecard para cada departamento promove a cooperação em vez da competição e leva a sinergia ao invés de fragmentação” (GOMES; LIDDLE; 2009 p.354).

Gomes e Lírio (2014), no estudo de caso realizado em um município de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte/MG, sobre a viabilidade do BSC como uma ferramenta, concluíram que o “BSC pode ser facilmente utilizado por prefeituras de pequeno porte. Tudo depende da liderança do prefeito em todo o processo e do engajamento dos secretários e dirigentes. A forma com que a ferramenta é implementada também é um fator crucial” (GOMES; LÍRIO; 2014 p.9).

Já na pesquisa de Erig el. Al. (2009) trata do estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre/RS, tendo como objetivo a análise do uso BSC para aperfeiçoar o PPA e o relacionamento com o Orçamento Público. Erig el. Al. (2009, p. 152) concluíram que o BSC “facilita a integração e o alinhamento entre o planejamento e o orçamento da cidade”. Para os autores, houve um alinhamento nas atividades permitindo àquela prefeitura uma elaboração mais adequada a realidade do município.

No quadro a seguir, está demonstrada uma síntese de alguns estudos sobre o BSC na área da educação, especificamente em órgãos públicos uma vez que se aproxima a realidade do objeto aqui estudado.

Quadro 1 (1) - Resumo de estudos em instituições de ensino

Tema	El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público: el caso Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Autores	Bermudéz e Freitez (2006)
Objetivo	Estudar a aplicabilidade do BSC como modelo de gestão na Universidade Centroccidental Lisandro Alvarado.
Descrição	Aplicação do modelo de gestão como resposta ao processo de reformas e mudança.
Conclusão	Deve ser apoiado sobre os sistemas de contabilidade e gestão do orçamento de controle. Facilita a funcionalidade do modelo e, incorporar o potencial dos seus recursos humanos como elementos-chave alcançar o sucesso, especialmente nas organizações do setor público.
Tema	Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma Instituição Pública.

Autores	Galas e Forte (2005)
Objetivo	Identificar quais fatores interferem na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental.
Descrição	Aplicação do modelo de gestão como resposta ao processo de reformas e mudança.
Conclusão	Principal fator para o sucesso na implantação do BSC foi o grau de envolvimento e apoio da alta direção da organização.
Tema	Estudo para implantação do Balanced Scorecard em uma IES como um observatório da educação.
Autores	Dalfovo e Lima (2009)
Objetivo	Apresentar um estudo e viabilidade para Implantação do BSC em uma Instituição de Ensino Superior
Descrição	Estudo realizado em etapas e caracterizado pela pesquisa bibliográfica, proporcionando aprofundamento na literatura a cerca dos métodos de medição de desempenho.
Conclusão	Com a Implantação do BSC na IES pode-se ter uma visão macro dos indicadores de desempenho.
Tema	Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas.
Autores	LIMA et al (2011)
Objetivo	Verificar as perspectivas do Balanced ScoreCard (BSC) utilizadas em Instituições de Ensino Superior (IES).
Descrição	Pesquisa descritiva, bibliográfica e com análise documental de caráter quantitativo. Foram avaliadas 25 IES estrangeiras nos Estados Unidos, Turquia, Tailândia e 17 IES nacionais.
Conclusão	As perspectivas de processos internos, clientes, aprendizado e crescimento e finanças podem ser consideradas bases do BSC nas IES.

Fonte: Elaboração própria.

Embora se tenha pouca literatura acerca da efetividade do BSC após a sua aplicação como um modelo de gestão, há duas linhas de pesquisas evidenciadas no levantamento científico, uma com relação à teoria, e a outra com a prática.

Na primeira, onde se concentra a maioria das pesquisas, forma uma estrutura em desenvolvimento de pensadores teóricos. Na segunda, em sua minoria, tenta mostrar os resultados na prática, entretanto, ainda são insuficientes para impulsionar ainda mais o conceito do BSC em detrimento a sua aplicabilidade, principalmente em órgãos públicos. Em seguida, serão vistas os conceitos e definições no referencial teórico sobre o BSC.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata do referencial teórico da pesquisa, em que serão apresentadas as definições de diversos autores sobre planejamento estratégico. Em seguida, são apontadas as definições sobre o Balanced Scorecard – BSC e suas perspectivas. O tópico finaliza com a apresentação dos conceitos a cerca do BSC em organizações públicas.

2.1 Planejamento Estratégico

No fim do século XX, a tecnologia da informação ganhou espaço na vida das organizações e da sociedade como um todo. Nos dias atuais, as novas tecnologias corroboram para o desenvolvimento das estratégias que visam atingir os resultados pretendidos de uma instituição.

A sociedade, nesse mundo tomado pela era da informação, apresentou uma necessidade de *feedback*² rápido em relação as suas demandas, fazendo com que as empresas e organizações públicas trabalhassem com mais qualidade e com mais eficiência. De acordo com Maximiano (2004, p.384), “toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização”.

Na visão de Oliveira (2013), o planejamento estratégico da organização precisa de um processo decisório que anteceda a sua implementação e elaboração. Esse processo pressupõe a fase da concepção no início, meio e fim da execução do planejamento da organização. Para o supracitado autor:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos [...] (OLIVEIRA, 2013: p. 4).

² “*Feedback* (palavra que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna” (MAXIMIANO, 2004, p.361).

O planejamento contínuo dará à empresa a capacidade de sempre se adaptar as contingências e diminuir os riscos e adversidades que o ambiente extremamente competitivo impõe às organizações.

Na visão de Kotler (1998), o processo de gerenciar, desenvolver e manter uma adequação aceitável entre os objetivos e recursos, as mudanças e oportunidades do mercado são entendidas como o planejamento estratégico da organização. Para Bateman e Snell (2009), o planejamento é um processo sistemático de tomar as decisões sobre metas e atividades de forma consciente. Essas decisões são procuradas para o futuro por grupos ou indivíduos da empresa. Os autores ainda conceituam afirmando que o planejamento estratégico é o “conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo” (BATEMAN & SNEL, 2009, p.121).

O planejamento estratégico deve sempre ser revisitado, pois, não pode ser visto como uma única verdade. O administrador precisa se reinventar e analisar o que pode, ou não, dar certo no tocante aos resultados desejados. Para Rezende (2012, p. 158), "ao observar que eventualmente um objetivo não será alcançado ou uma ação não será elaborada, deve-se imediatamente formalizar ações corretivas para evitar ou minimizar erros e demais desgastes futuros".

Segundo Oliveira (2013, p. 04), “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Os esforços bem distribuídos entre os recursos humanos da organização evita perda de tempo com retrabalhos, reavaliações e até mesmo com atividades desnecessárias para prevenir o desgaste nas relações profissionais.

Pela visão de Mintzberg et al. (2010), os autores enxergam a conceituação de planejamento de uma forma diferente. Segundo os autores:

Concluímos que o nome do planejamento estratégico está errado. Ele deveria ter sido chamado de programação estratégica. E deveria ter sido promovido como um processo para formalizar, onde necessário, as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios (MINTZBERG et al. 2010, p.86).

A empresa precisa encontrar o caminho a ser trilhado e os objetivos a serem atingidos com relação ao que foi previsto desde os primeiros passos sobre o

planejamento estratégico.

Rezende (2012, p.114) conceitua afirmando que "a estratégia também pode ser entendida como um padrão ou um plano que integra de forma coesa os objetivos, as políticas e as ações de uma organização".

Na concepção de Mintzberg et. al (2010), a palavra estratégia é um termo influente que já existe a um tempo considerável e que está sendo bastante estudada durante as últimas décadas. Os autores definiram a estratégia em torno do que eles chamam de cinco Ps. Segundo Mintzberg et. al (2010, p. 25-29):

- a) *Estratégias como planos e padrões*: são vistas como um padrão que precisa de coerência em comportamento ao longo do tempo;
- b) *Estratégias como algo deliberado e emergente*: as intenções realizadas de fato podem ser chamadas de estratégias deliberadas e as que não forem podem ser chamadas de não realizadas. E emergentes, são quando um padrão realizado não é esperado.
- c) *Estratégias como posições e perspectivas*: é vista como uma posição para localizar, em determinado mercado, produtos específicos. Pela perspectiva, a estratégia está ligada ao trabalho dentro da organização.
- d) *Estratégia como um truque*: É uma maneira específica de ludibriar um concorrente ou oponente.

Corroborando ainda, Oliveira (2009, p. 03) afirma que: "a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa".

Os caminhos traçados pela organização, bem articulados com os objetivos e a percepção de onde se quer chegar, dará a possibilidade de identificar a melhor estratégia. Oliveira (2009, p. 03) diz que "a estratégia visa sempre à antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele". E descreve que o planejamento prévio permite ao administrador visualizar quais ações tomar, quais alternativas a seguir, identificar as possibilidades, diminuir o percentual de risco, que tipo de ação poderá usar em determinada ameaça prevista ou minimizar os efeitos de algum obstáculo inerente sem mesmo ter acontecido.

O planejamento estratégico em si, pode não funcionar se não houver uma liderança por trás que faça com que os conceitos do planejamento sejam difundidos entre os recursos humanos da organização. Tanto na questão conceitual quanto operacional, a visão e o papel do líder contribuirá para a sua execução.

2.1.1 Importância da visão do líder

A sobrevivência das organizações, em todos os segmentos sociais diante de uma economia mundial, está condicionada a sua capacidade de produzir resultados que atenda às necessidades de seus clientes internos e externos.

Estamos diante de uma economia global que afeta todos os países, que agora competem num plano globalizado (BARRADAS e FILHO, 2010; CASTELLS, 2000). Cada vez mais, as empresas precisam estar atentas e perceber as necessidades dos seus *stakeholders*, para conseguir prever um comportamento futuro no mercado e construir um planejamento estratégico sólido que consiga minimizar os riscos durante o percurso.

Tavares (2005, p.26) também argumenta que “é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*”.

Sobre os *stakeholders*, Cleland (1998 apud DUARTE et al., 2013, p.266):

Segundo Cleland (1998), o termo *stakeholders* refere-se ao grupo, interno ou externo à empresa, que tem participação ativa no desenvolvimento do projeto. Incluem-se nesse grupo: os clientes, o mercado global, os departamentos funcionais internos da empresa, a alta gestão, a equipe do projeto e os grupos externos, chamados de "interventores".

Para Chiavenato (2008, p.266), “são os vários atores que influenciam direta ou indiretamente no sucesso do negócio da empresa”. São as partes interessadas, ou seja, os grupos como os acionistas que investem seu capital na organização. A seguir constam alguns exemplos.

Figura 3 (2) - Os stakeholders



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Como visto na Figura 3, a organização precisa saber a quem deve oferecer e entregar o seu produto ou serviço final. Aos dirigentes e funcionários, aos clientes e consumidores que são a razão de existir da empresa, aos fornecedores que abastecem os estoques com insumos como também o serviço terceirizado, ao governo com impostos e taxas e a sociedade (CHIAVENATO, 2008).

Se a organização não levar a sério todos esses grupos, certamente o interesse de trabalhar na empresa, de investir comprando ações, de fornecer insumos e etc., irá diminuir. Por isso é de grande importância demonstrar os seus resultados para que a organização possa construir uma identidade para o futuro.

A figura do líder é aquela que consegue influenciar as pessoas a sua volta e às conduz para obterem sucesso a fim de que possam atingir os objetivos da empresa. Sua visão é de grande relevância para que seus seguidores o tenham como um exemplo, ou seja, uma referência.

Para Rezende (2012, p.10) "liderança é a capacidade inteligente de influenciar outras pessoas ou organizações e de gerar seguidores para atingir objetivos determinados". De acordo Campos (2004, p. 37), "o papel do líder (gerente) é compreender esta situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregados".

Partindo desse pressuposto, a motivação que o líder exerce nos seus

seguidores é a força que leva as pessoas a defenderem seus anseios e isso precisa ser um círculo que não se pode quebrar, ou seja, um processo contínuo. De acordo com Bateman e Snell (2009, p.391), os autores concordam ao afirmar que “um líder é alguém que influencia os outros a atingir metas”.

Por conseguinte, um líder exemplar faz com que os seus objetivos pessoais e institucionais sejam alcançados por meio dos seus colaboradores. Líderes eficientes estimulam a criatividade, conseguem potencializar os pontos positivos de cada indivíduo e ponderam as deficiências.

Em termos de gerenciamento, ter visão de como será o futuro se preocupando em identificar e entender as diversidades que advêm de grandes acontecimentos da época atual vem se tornando um diferencial competitivo às organizações.

Segundo Bateman e Snell (2009, p.391), visão é conceituada como “uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização. Ela expressa as ambições do líder pela organização. As melhores visões são ideais e singulares”. Percebe-se que por si só, visão de futuro será irrelevante se não houver ação no presente para tornar realidade o que foi planejado. Entretanto, não quer dizer que todas as visões de futuro são exatas e adequadas.

Na concepção de Mintzberg et al. (2010, p.137), “à medida que as organizações crescem, o líder como empreendedor, a pessoa que individualmente dirige a organização, parece menos relevante. Um novo papel emerge, então, para o líder: o de desenvolver e articular a visão para a organização”.

Os autores Mintzberg et al. (2010) afirmam que para conseguir fixar a visão na mente, a empresa precisa distingui-la, ou seja, deve destacá-la como uma única instituição. Assim, a organização buscará atingir seus objetivos de uma forma linear e desperdiçando recursos, empreendendo esforços na execução das metas previamente estabelecidas.

Pode-se concluir que, para ter êxito no planejamento, a empresa precisa do comprometimento de todos os setores funcionais, dos que planejam e os que executam, e a concepção de que o planejamento identifica como está e para onde deve ir. E para que isso aconteça de uma forma mais eficiente, o papel do líder na parte operacional, tática e estratégica é de grande importância.

2.2 O *Balanced Scorecard* – BSC

A seguir, serão tratados o surgimento, definições e as perspectivas sobre o *Balanced Scorecard*, assim como sua aplicabilidade em Órgãos Públicos.

2.2.1 O surgimento e evolução do BSC

A prática de se planejar garante resultados benéficos e efetivos para todas as áreas, tanto internas quanto externas de qualquer organização. Segundo Campos (2004, p.26): “se não há metas, não existe gerenciamento”. Kaplan e Norton (1997, p.21) corroboram afirmando que “o que não é medido não é gerenciado” e que as organizações para transparecer suas capacidades e estratégias, precisam usar sistemas de medição de desempenho e gestão.

Na Revolução Industrial no século XIX, surgiram várias empresas nos diferentes setores, como no ferroviário, siderúrgicas, varejistas, têxtil e industrial. Historicamente, os sistemas de indicadores de desempenho da época eram de natureza financeira (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (2000, p.07) discorrem que “os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com ativos intangíveis da organização”: Os autores continuam a afirmar que estes ativos intangíveis seriam:

[...] as habilidades, as competências e a motivação dos empregados; os bancos de dados e as tecnologias da informação; os processos operacionais eficientes e sensíveis; a inovação nos produtos e serviços; os relacionamentos com os clientes a fidelidade dos clientes; e a imagem da organização nas esferas políticas, regulamentárias e sociais. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.07).

Nesta época as empresas precisavam de algo que subsidiasse a tomada de decisão para que pudessem ter perspectivas de um cenário futuro. O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido na década dos anos 90 com o intuito de solucionar problemas de mensuração que as empresas apresentavam na época, uma vez que os indicadores financeiros e contábeis não eram suficientes para retratar a gestão de forma sistêmica. Ribeiro (2005) concorda ao afirmar que estes indicadores de medição estavam tornando-se obsoletos.

Maximiano (2004, p.407) também afirma que “as deficiências dos sistemas tradicionais e os desafios que as organizações passaram a enfrentar na passagem do século XXI criaram a necessidade de sistemas de controle que pudessem dar uma visão de conjuntos das diferentes dimensões do desempenho”.

Estes indicadores tradicionais apenas mediam os resultados adquiridos naquele exercício financeiro, e não demonstravam de uma maneira coerente os resultados obtidos pela organização. A partir dessa problemática, que Robert Kaplan e David Norton, nos anos 90, fizeram um estudo de quase dois meses denominado “*Measuring performance in the organization of the future*” patrocinado pelo Instituto Nolan Norton para avaliar o desempenho de várias empresas.

Os que participaram do estudo também concordavam que medidas de desempenho que se baseavam em dados financeiros afetavam a capacidade de gerar valor econômico para o futuro (Kaplan e Norton 1997). Sobre esse estudo:

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de “*Balanced Scorecard*”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho. [...] A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997: VIII).

Após a experiência obtida dos idealizadores, foi publicado na Harvard Business Review – HBR (janeiro-fevereiro de 1992), um artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” que sintetizava as apurações obtidas pelo grupo de estudos. Desse estudo surgiria, um novo sistema gerencial voltado à gestão estratégica das organizações.

Já no ano de 1993 (setembro-outubro), após uma análise e verificação de sucesso no meio empresarial e no meio acadêmico, o BSC foi inserido como um instrumento de apoio à gestão estratégica (Melo, 2009). E logo Kaplan e Norton publicaram um segundo artigo para a HBR intitulado “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” que descrevia a relevância da escolha de medidas baseadas no sucesso estratégico (Kaplan e Norton, 1997).

Com o BSC em fase de crescimento, as experiências dos executivos que implementaram o *scorecard* em suas estratégias revelaram que o *Balanced*

Scorecard também era usado para gerenciá-las ao invés de apenas esclarecer e comunicar as estratégias tornando-se um sistema gerencial essencial e não mais um sistema de medição aperfeiçoado Kaplan e Norton (1997).

Inicialmente o BSC tinha uma abordagem apresentada apenas como uma ferramenta de monitoramento e controle da estratégia (Kallás, 2003), entretanto, seu conceito evoluiu e passou a ser visto como uma ferramenta de gestão às organizações.

Com o passar dos anos, mais um artigo foi publicado na *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996) chamado “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. Kaplan e Norton (1997) afirmam que, através da liderança e ações dos executivos o BSC pode se tornar a pedra angular dos sistemas gerenciais das empresas.

Este artigo resumia a evolução do seu uso pelos executivos das empresas estudadas que utilizavam o BSC como a principal ferramenta de gestão organizacional para os processos gerenciais importantes como Kaplan e Norton (1997, p.8);

- Estabelecimento de metas individuais e de equipe;
- Remuneração;
- Alocação de recursos;
- Planejamento e orçamento;
- Feedback e;
- Aprendizado estratégico.

A implementação do BSC na gestão estratégica, de acordo com Kaplan e Norton (1992; 1993; 1996 apud ERIG et al. (2009), precisa passar pelos seguintes processos descritos no quadro a seguir:

Quadro 2 (2) – Implementação do BSC

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Processo 01: Tradução da visão:	A visão é útil quando desdobrada em indicadores e objetivos capazes de mostrar a importância de cada ação para o alcance da visão projetada da organização, bem como apontar os níveis de desempenho demandados para a gestão desses indicadores.
Processo 02: Comunicação e Comprometimento:	Comunicar as estratégias e ligá-las aos objetivos, de modo que seja possível alinhar os objetivos estratégicos aos operacionais.
Processo 03. Plano de negócios:	A partir das diretrizes corporativas, as unidades de negócios podem desenvolver seus planos específicos, convergindo esforços para as ações mais importantes, definidas pelo alinhamento das mesmas com a visão que se busca atingir.
Processo 04: Feedback e Aprendizado:	É o aprendizado estratégico pela constatação da eficácia (ou ineficácia) da estratégia, a partir do desenvolvimento de um modelo de avaliação que pressupõe o estabelecimento de determinados níveis de desempenho, sob perspectivas não financeiras, para que as metas financeiras sejam atingidas.

Fonte: Elaboração própria

Sobre o BSC, conclui-se que é uma ferramenta de gestão estratégica que ajudará a por em prática aquilo que a instituição almeja, desde a fase inicial da elaboração do seu planejamento estratégico até a execução dos objetivos de forma sistêmica, comunicando a estratégia a todos os níveis de uma organização. Desta maneira, a seguir será vista várias as considerações e definições sobre o BSC.

2.2.2 Definições sobre BSC

Segundo Tavares (2010, p.314), “o BSC é um instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e intangível”. Niven (2005) afirma que o BSC se inicia das estratégias da organização, caracterizadas como um sistema de medição e define como uma ferramenta de comunicação.

Para Araujo (2010, p.49): “o *Balanced Scorecard* pode ser entendido como um novo caminho para o gerenciamento estratégico; seria, portanto, um sistema de gerenciamento e não apenas um sistema de medição”. Já Rezende (2012, p.138) afirma que BSC “pode ser entendido como um modelo de gestão e de controle organizacional para manter a vantagem competitiva da organização”.

De acordo com Maximiano (2004), afirma que o BSC busca por uma visão de

conjunto dos fatores críticos de sucessos, pois, demonstra não só os resultados finais como também os fatores que os produziram. A avaliação desses fatores se dá através de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Pelo conceito de Kaplan e Norton (1997, p. 02), o BSC “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve como base para um sistema de medição e gestão estratégica” e conceitua o BSC “como um novo sistema de medição do desempenho corporativo” (1997, p.98). Os autores ainda discorrem afirmando que “é mais do que um sistema de medidas táticas e operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica” (Kaplan e Norton, 1997, p.09).

Pela ótica de Santana Maher (2001 apud SANTANA, 2008, p.28) “é o conjunto de metas e resultados que mostram o desempenho de uma organização, no atendimento de suas responsabilidades com os *stakeholders*”.

Para Filho (2005, p.26), “é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização”. O sucesso da comunicação dos objetivos dentre os recursos humanos é de grande relevância, pois o desempenho da mesma interferirá nos resultados finais.

Para ter êxito e obter resultados através dos objetivos e metas estipuladas, a organização precisa estar com a sua concepção de missão bem definida para que ela possa utilizar suas estratégias de atuação tendo como referência uma diretriz a ser seguida. Segundo Rezende (2012, p.118), "a formulação das estratégias da organização está relacionada com a escolha do seu futuro e com o atendimento dos seus objetivos. Para tanto, é fundamental a mobilização de todos os recursos e o envolvimento de todas as pessoas da organização".

A definição do planejamento estratégico é primordial para um alinhamento estratégico. Corroborando, Kaplan e Norton (2000 apud MELO, 2009, p. 37) afirmam:

[...] a filosofia do BSC envolve o estabelecimento e a tradução da visão e da estratégia da organização, a comunicação e a associação de objetivos e medidas estratégicas, o planejamento, o estabelecimento de metas e o alinhamento das iniciativas estratégicas e, por fim, a melhoria nos feedbacks e o aprendizado estratégico.

Atualmente, mesmo em um ambiente extremamente complexo e competitivo,

é essencial que a organização busque uma ferramenta poderosa que consiga harmonizar os seus objetivos com o seu *know-how* para alcançar o sucesso no futuro no ambiente em que atua.

Os autores Kaplan e Norton (1997, p. 32) ainda dizem que o BSC “deve ser a tradução da estratégia da unidade de negócios sob a forma de um conjunto articulado de medidas que definam tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos”. Ainda Kaplan e Norton (1997), os autores sustentam que o BSC enfatiza a busca de objetivos financeiros, mas também inseri vetores de desempenho desses objetivos.

O BSC, segundo os seus idealizadores, faz a mensuração do desempenho das organizações sob quatro perspectivas e essas perspectivas precisam estar niveladas, sendo elas:

- Financeira;
- Do cliente;
- Dos processos internos da empresa, e;
- Do aprendizado e crescimento.

O Balanced Scorecard, sob a égide de Kaplan e Norton (1997, p.02), “permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

Ativos esses que estão relacionados a novas capacidades que as empresas precisam ter em um mercado competitivo, no qual o acesso à informação determina a dinâmica a ser seguida. Esses ativos intangíveis como: sistemas de informação, habilidades e competências dos funcionários, precisam ser explorados pelas empresas. Para Kaplan e Norton (2004, p.207):

Os ativos intangíveis foram definidos como “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial” ou “capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”. Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como patentes direitos autorais conhecimentos da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho.

Para a organização, os ativos intangíveis precisam ser vistos como fatores

determinantes para o sucesso no alcance dos resultados, pois o conhecimento, o aprendizado e a capacidade desses ativos são imensuráveis. Na concepção de Kaplan e Norton (1997), esses ativos permitem a uma organização:

- Mobilizar as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Desenvolver relacionamento que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.
- Produzir bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Lançar produtos e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Utilizar tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Pelo conceito de Araujo (2010), existem algumas visões a respeito do BSC que são mal interpretadas. O autor afirma que:

Até o momento muito falamos sobre o que é BSC, algumas definições, características, benefícios, porquês da sua implementação etc. Contudo, algumas dúvidas podem ter surgido; logo, devem ser desfeitas. Para tanto, basta prosseguir a leitura com o que não é *Balanced*. (ARAUJO, 2010: p. 66)

Na Figura 4, consta algumas visões que as organizações não devem adotar a respeito do BSC para que o objetivo principal do *scorecard* não seja desvirtuado.

Figura 4 (2) - O que não é Balanced Scorecard



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

Apesar de ser um sistema recente de indicadores financeiros, o BSC não é o único. O que o diferencia dos demais são as bases para construção correta de indicadores, segundo Araujo (2010). Além disso, o *scorecard* não é automático. Ele precisa ser desenvolvido e alinhado com as experiências acumuladas porque dependerá de vários fatores como, por exemplo, as contingências.

Araujo (2010) ainda discorre afirmando que o *Balanced* procura ver a organização de forma sistêmica e não apenas como uma ferramenta de gestão operacional e tampouco um formulador de estratégias, pois é uma tecnologia que ajuda na proposição de constante revisão das estratégias.

O BSC de certa forma não é um sistema totalmente completo que não precise de outras tecnologias. Além disso, de acordo com Araujo (2010, p.66), “o propósito maior, qual seja, o de atuar como agente de integração, aglutinador, um agente que impede a ação isolada que, raramente, vem em benefício dos negócios da empresa”. Ainda segundo o autor, “BSC, da mesma forma, não só depende, como também precisa de outras tecnologias para que seja possível alcançar a excelência organizacional e os resultados possam aparecer em certo tempo”.

Mesmo assim, ainda não é a tecnologia do século XXI como é citado por Araujo (2010, p.68) o caso de Kaplan e Norton que “quase dez anos depois do lançamento do BSC como tecnologia moderna nos brindam com uma obra que

estende a tecnologia ainda mais para o campo estratégico”. Acima de tudo o BSC não é apenas uma moda que atualmente empresas vêm utilizando. O autor assegura que “ser moda não é mérito do BSC. Aliás, estar em moda nada tem a ver com tecnologia de real valor e que produz, sendo bem aplicadas, mensurações excepcionais” (ARAUJO 2010, p.68).

Complementando o que não se deve achar do BSC, Kaplan e Norton (1997, p. 25) afirmam que “o Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle”.

Embora tenha sido uma inovação importante no âmbito da administração, o BSC possui limitações e críticas como, por exemplo, na concepção de Silva e Abbad (2011, p.13):

Limitações principais: A noção de causalidade sequencial e linear é meramente assumida pelos participantes da construção do BSC; dificuldade para definir medidas de desempenho não financeiras, criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho e; os direcionadores do desempenho, influenciados por hipóteses incorretas, podem distorcer os indicadores de desempenho a serem adotados.

Silva e Abbad (2011, p.13) também apontam benefícios afirmando que “o BSC é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planejamento estratégico; possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores”. Além de possibilitar a comunicação das estratégias, permite o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras (SILVA; ABBAD, 2011).

Outras limitações, por exemplo, são que as definições das metas por si só carecem de mais subsídios. O BSC é voltado para o que pode ser mensurado e não para as questões sociais, políticas. Desta forma, não identifica se a estratégia concebida pela organização está coerente com a estrutura e as suas limitações.

2.3 Perspectivas do BSC

A tradução das estratégias da organização precisa ser um processo cíclico, apesar de não ser nada fácil executar e gerenciar os objetivos e as metas diariamente. É um processo complexo. Para implementá-las, Tavares (2010, p.320)

afirma que “há necessidade de seu acompanhamento contínuo. A ligação entre estratégia e o dia a dia começa a ficar mais claras através de reuniões, encontros e pontos de checagem”.

Santana (2008, p.29) corrobora afirmando que “é um processo contínuo e complexo, onde há uma necessidade de uma combinação de atividades e fatores para que obtenha êxito, principalmente os fatores organizacionais, tecnológicos, sistêmicos, humanos, sociais, culturais e político”.

Pela visão de Maximiano (2004, p. 409):

[...] o ciclo do de planejamento pode ser reiniciado, com base nas informações de controle. O controle pode indicar que a estratégia funciona corretamente, se os objetivos estiverem sendo atingidos. Um desempenho superior ao esperado mostra que a estratégia está sendo extremamente bem sucedida. Um desempenho aquém dos objetivos mostra incoerência entre os desafios e a estratégia.

Além da continuidade, as áreas funcionais precisam estar em harmonia para que as quatro dimensões dos BSC estejam em consonância com os objetivos do planejamento estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2006), “o modelo das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* descreve como a unidade cria valor para os acionistas, por meio de melhor relacionamento com o cliente, impulsionado pela excelência nos processos internos”. Para Santana (2008, p.29) “o BSC faz a ligação entre a missão, visão, valores, estratégia e os resultados estratégicos que darão: sustentação financeira, clientes satisfeitos, processos efetivos e pessoas motivadas e preparadas”. Essas afirmações remetem a descrição de Kaplan e Norton (1997, p.25) onde os autores afirmam que o BSC “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

Os autores Kaplan e Norton ainda complementam:

O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. [...] os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p25).

Na empresa, os interesses organizacionais e os interesses individuais dos

funcionários, devem estar bem alinhados e esclarecidos dentro da ótica das quatro perspectivas do BSC. Assim, os objetivos e metas da instituição serão bem comunicados e percebidos pelas pessoas. Nesse contexto, as quatro perspectivas estão descritas conforme a Figura 5 a seguir.

Figura 5 (2) – As perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Souza et al 2011 - Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Para Rezende (2012, p.139), “essas perspectivas podem ser direcionadas, por opção, para o foco estratégico e também para o foco operacional da organização”. Na concepção de Filho (2005, p.64), “ao trabalhar com as perspectivas, o executivo líder e a equipe do projeto serão estimulados a estabelecer um diálogo entre a estratégia e os principais *stakeholders* da organização”.

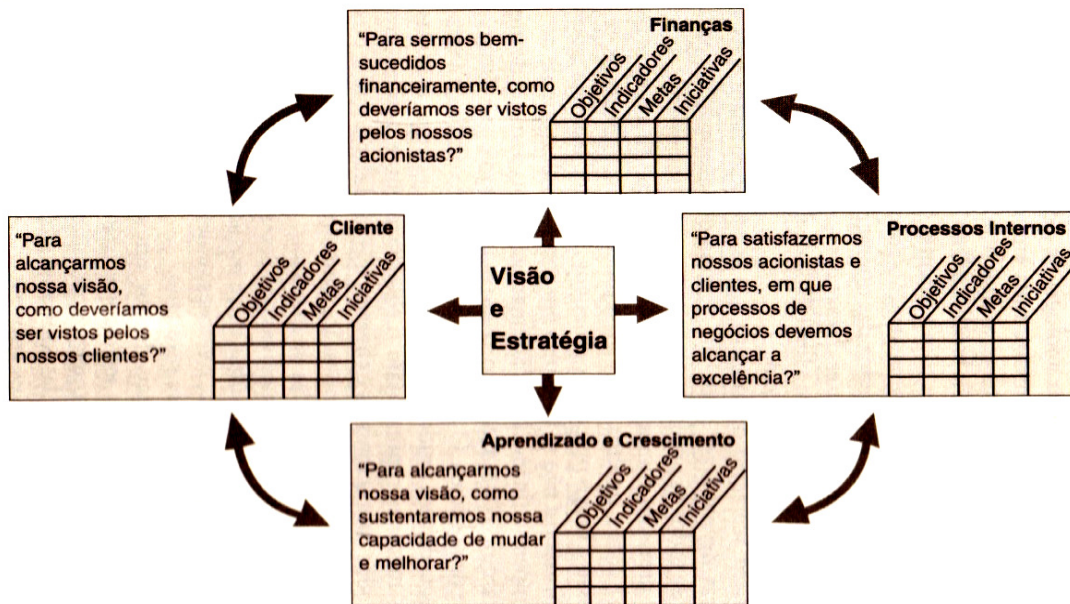
Percebe-se que as quatro perspectivas do BSC estão integrados em um processo contínuo, com a visão e a estratégia da organização no centro como um ponto de partida a ser seguido pelas organizações.

Conforme a Figura 6, cada perspectiva baseia-se em prerrogativas como;

- O que fazer para obter resultados, pela perspectiva financeira, para que os investidores nos vejam como uma empresa de sucesso?
- Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
- Em quais processos temos que ser melhores para satisfazer nossos clientes?

- Como assegurar a nossa habilidade de mudar e progredir?

Figura 6 (2) - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard – Kaplan e Norton



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10)

Para iniciar o processo do *scorecard* sob essas prerrogativas, esclarecendo e traduzindo a visão, Kaplan e Norton (1997) afirmam que para conseguir traduzir as estratégias organizacionais em objetivos estratégicos específicos, a alta administração da empresa precisa fazer um trabalho em equipe estabelecendo metas financeiras e priorizar a receita, a lucratividade ou a geração do fluxo de caixa e o crescimento de mercado.

No que diz respeito à perspectiva do cliente, Kaplan e Norton (1997, p.11) explanam que "particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo". Já pela ótica de Chiavenato (2008, p.260), o autor afirma que "significa identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e definir a proposta de valor a ser oferecida aos clientes".

Em seguida, a empresa detecta os objetivos e medidas para seus processos internos. Para Kaplan e Norton (1997, p.11), "essa etapa se constitui numa das principais inovações e benefícios da abordagem do *scorecard*". Os autores ainda afirmam que "os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles

que se utilize de indicadores não financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existentes”.

O BSC frisa os processos mais importantes, ou seja, os mais críticos para obter resultados e um desempenho superior para acionistas e clientes revelando novos processos internos. Kaplan e Norton (1997) afirmam que, para que sua estratégia seja bem sucedida, a organização deve buscar a excelência.

As metas de aprendizado e crescimento, para os supracitados autores, são o elo final. Sobre essa perspectiva:

[...] expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos – em pessoal, sistemas e procedimentos – produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para clientes e, por fim, para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 1997, p.11).

A organização precisa estar com os seus recursos humanos e tecnológicos bem trabalhados para obter resultados mais significativos na melhoria e inovação de seus processos internos e, conseqüentemente, no aprendizado e crescimento do processo de construção do BSC.

Nessa perspectiva, para Rezende (2012), as funções organizacionais de recursos humanos (recrutamento, seleção, admissão, salários e treinamento) e de produção e serviços (pesquisa, desenvolvimento e engenharia do serviço ou produtos ou projetos) se relacionam.

É preciso, também, ter uma estrutura sólida para uma ação estratégica, assim como proposto por Kaplan e Norton (1997), na construção do *Balanced Scorecard* descrito na Figura 7 a seguir:

Figura 7 (2) - Estrutura das quatro perspectivas do BSC para Ação Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.12)

Na fase inicial de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, onde começam com trabalhos em grupo com a equipe executiva, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos do *scorecard* passam a ser uma referência para uma gama de processos gerenciais importantes e que isso gera responsabilidade funcional.

Ou seja, todas as pessoas precisam trabalhar de forma conjunta e se responsabilizar pelo cumprimento dos objetivos. Para os autores supracitados, a empresa precisa comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

Nessa etapa de comunicação, “são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*, quadros de aviso, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.13). Na visão de Rezende (2012, p. 151), "a falta de cultura e o desconhecimento de planejamento, aliado a falta de participação, envolvimento, comprometimento e motivação, podem ser causas de insucesso desse projeto".

A comunicação eficiente dos objetivos críticos serve para que todos os funcionários percebam que eles devem ser alcançados para que a empresa tenha

sucesso e, a partir disso, eles próprios tornam-se capazes de estipular metas locais que auxiliem a estratégia global (KAPLAN e NORTON, 1997).

Após os estabelecimentos das metas, na terceira etapa de planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os executivos terão melhores condições de alinhar as iniciativas estratégicas como, por exemplo, o tempo de resposta e qualidade. Dessa forma:

[...] o *balanced scorecard* oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, a reengenharia e os processos de transformação. Em vez de limitar o redesenho a quaisquer processos locais que produzam ganhos fáceis, os esforços gerenciais serão dirigidos à melhoria e à reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.15)

Os esforços gerenciais remetem ao comprometimento que os funcionários tenham trabalhando em equipe. Para que a empresa tenha sucesso na sua gestão, as pessoas precisam compreender que a melhoria dos processos deve ser um ciclo contínuo no dia a dia da organização.

Na quarta fase de melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, Kaplan e Norton (1997) afirmam que essa etapa remete a um contexto de aprendizado estratégico. Esse processo, segundo os autores, produz instrumentos para o aprendizado organizacional.

O BSC, como um sistema gerencial estratégico nas organizações, é um meio de integração em que os objetivos e metas são articulados de uma forma sistêmica. De modo que todos os aspectos das perspectivas sejam alinhados com a estratégia da organização e que “torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação” Kaplan e Norton (1997, p. 20).

2.3.1 Perspectiva do cliente

Segundo Tavares (2010, p.317), “é indispensável para a adoção dessa perspectiva que a empresa adote algum mecanismo para que o cliente possa efetivamente ser ouvido e monitorado”.

Na visão de Kaplan e Norton (2000), na perspectiva do cliente, o BSC fornece um referencial de análise da estratégia na criação de valor e diferenciação. Para os

autores, “a perspectiva, dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”.

Filho (2005, p.101) também afirma que “uma das mais importantes tendências na gestão dos negócios é o deslocamento do foco do produto (*brand equity*) para o valor do cliente (*customer equity*)”. Nas instituições públicas pode ser utilizado o foco no cidadão. O relacionamento transparente entre o órgão e a sociedade demonstra compromisso e responsabilidade social.

De acordo com Tavares (2010, p. 317), sobre o relacionamento com o cliente, o autor diz 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”. Complementando, Prahalad (2008 apud MELO, 2009, p.40), afirma que “tais fatores devem emergir no processo de gestão estratégica e, conseqüentemente, ser traduzidas em resultados através da perspectiva dos clientes do BSC”.

A interação entre a instituição e o cidadão, precisa estar cada vez mais perto uma do outro através de canais de acesso a comunicação direta onde o mesmo possa realizar solicitações, reclamações, denúncias, sugestões e etc., a exemplo da ouvidoria. Na perspectiva do cliente “cidadão e ou sociedade” para as organizações públicas, na visão de Rezende (2012, p.139), “corresponde aos aspectos que dizem respeito à função organizacional divulgação ou comunicação pública, bem como aos indicadores relacionados à satisfação dos cidadãos ou da sociedade e à intensidade que cada unidade de serviços públicos possui”.

As empresas precisam estar atentas às necessidades de seus clientes e não mais apenas às suas necessidades internas se quiserem ter resultados significativos. A saber:

[...] as empresas que não compreenderem as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado fornecendo produtos ou serviços mais bem alinhados às preferências desses clientes. Por isso, as empresas hoje estão voltando seu foco para fora, para os clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.67)

Diante da dinâmica que o mercado vem impondo, as empresas precisam buscar entender seus clientes em suas especificidades, atender e superar as

expectativas como também descobrir segmentos de mercado mais rápido que os seus concorrentes para sobreviverem em um mercado totalmente competitivo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 68), “identificação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes”. Os autores complementam esta afirmativa de que “a perspectiva dos clientes *scorecard* traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”.

Além disso, como mostra a Portaria nº 90 do Tribunal de Contas da União (2014, p.35), a organização precisa demonstrar “mecanismos para medir a satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes dos produtos e/ou serviços resultantes da atuação da unidade jurisdicionada e demonstração dos resultados identificados”.

Para Rezende (2012, p.139):

A perspectiva dos clientes para as organizações privadas corresponde aos aspectos que dizem respeito à função organizacional comercial, bem como à participação da organização no mercado, com indicadores relacionados à satisfação de clientes, à intensidade que cada unidade de negócios da organização possui em termos de captação e retenção de clientes.

Dito isso, pela perspectiva do cliente em relação à sociedade, pode se dar como exemplo a quantidade de inscritos em vestibulares e ou concursos públicos em relação à quantidade de oferta de vagas para uma escola, instituto ou universidade pública. A concorrência para ingressar na referida instituição, seja como aluno ou como servidor, seria um indicador de desempenho.

2.3.2 Perspectiva dos processos internos

Segundo Kaplan & Norton (1997), depois que a organização estabelece as metas financeiras e do cliente, ela precisa determinar objetivos e medidas para os processos internos.

Para Kaplan e Norton (2000, p.34), na perspectiva de negócio interno, “as prioridades estratégicas de vários processos de negócio criam satisfação para os clientes e acionistas”. Já Tavares (2010, p. 317), argumenta que “os indicadores dos processos internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que

exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente”.

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.

De acordo com Rezende (2012, p.139) "a perspectiva dos processos internos corresponde à avaliação do grau de inovação nos seus processos e ao nível de qualidade das suas atividades ou operações". Ainda o autor:

[...] A organização deve desenvolver indicadores que avaliem o percentual de produção dos serviços ou produtos, o tempo de desenvolvimento e a capacidade da organização em inovar seus processos de controle e de gestão. Ainda, avaliar o grau de qualidade, produtividade e efetividade na elaboração de seus serviços ou produtos, de projetos, de entrega aos cidadãos ou clientes, os serviços pós-atendimento ou pós-vendas e os valores agregados. Essa perspectiva está relacionada com todas as funções organizacionais (REZENDE, 2012, p.139).

Um aspecto importante para esta perspectiva, é que as empresas precisam levar em consideração a questão da inovação. A busca de integrar as principais atividades da organização com a estratégia organizacional e gerar melhores condições na busca de resultados traz uma melhor efetividade nos processos internos e impactos positivos nos *stakeholders*.

Na ótica de Kaplan e Norton (1997, p. 121), “uma das evoluções recentes foi à incorporação do processo de inovação como um componente vital da perspectiva dos processos internos”. Os autores continuam a afirmar que a inovação os levou a mudar a “geografia” do BSC para que a mesma pudesse ser reconhecida como parte integrante dessa perspectiva.

Para Filho (2005), essa perspectiva traz o tema de execução da estratégia. As ferramentas administrativas darão suporte à implementação da estratégia na organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.121), “os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes”.

Quando identificado os processos críticos, o gestor precisa implementar as estratégias adaptando-as a sua realidade e valendo-se de ferramentas administrativas para ter êxito. Tais ferramentas podem ser as que são utilizadas na

gestão da qualidade total: ciclo do PDCA³, melhoria contínua, Kaizen (FILHO, 2005).

Corroborando, Niven (2005) diz que, nesta perspectiva, a todo o momento, os aspectos organizacionais internos precisam ser discutidos estabelecendo processos de melhoria contínua com foco na eficácia operacional. Os processos internos devem se superar para que garantam a geração de valor ao cliente, que trará consigo o retorno aos acionistas.

Sobre o processo de inovação:

O processo de inovação ressalta a importância de, primeiro, identificar as características dos segmentos de mercado que a empresa deseja atender com seus futuros produtos e serviços e, depois, projetar o desenvolver produtos e serviços que satisfaçam a esses segmentos específicos. Essa filosofia permite que a empresa atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados (KAPLAN; NORTON, 1997, p.122).

Esse processo leva as empresas a se antecipar em relação aos seus concorrentes em surpreender os seus clientes e não apenas identificar e satisfazer suas necessidades. Kaplan e Norton (1997) incentivam as empresas a surpreender os clientes encontrando as respostas das seguintes perguntas: Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã? Como poderemos, através da inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

As organizações precisam estar atentas em identificar quais são os processos mais críticos para si que atenda seus *stakeholders*, ou seja, os que sejam um diferencial em relação às outras organizações no que diz respeito a sua natureza no mercado e ou na sociedade.

Segundo Filho (2005, p.30), a grande missão dessa perspectiva é identificar “se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa”. Ou seja, através de uma visão sistêmica, a organização precisa focar nos processos em que haja excelência em sua operação para a estruturação desses referidos processos.

Para Kaplan e Norton (1997, p.97) “as empresas costumam desenvolver

³ A filosofia da gestão da qualidade total foi difundida por Deming. De acordo com Filho (2005), com os ciclos do PDCA (Plan, Do, Check e Act) visa à melhoria contínua sendo possível identificar os desvios e reavaliar as estratégias.

objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente” e complementam afirmando que, obedecendo corretamente a esse fluxo, possibilita as empresas concentrar as métricas dos processos internos nos processos que irão conduzir aos objetivos dos seus clientes e acionistas.

Os supracitados autores, afirmam que uma grande e principal diferença entre os sistemas tradicionais de medição de desempenho e o BSC, é a derivação de objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos. A saber:

Esses sistemas de medição de desempenho mais abrangentes são um avanço claro ante à dependência exclusiva nos relatórios mensais de variação, mas eles ainda se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, e não processos de negócios integrados (KAPLAN; NORTON, 1997, p.98).

O desempenho quando avaliado de maneira clara, permite aos administradores melhorar a gestão através do aperfeiçoamento dos processos internos e reduzir o retrabalho no dia a dia da organização.

Por essa perspectiva, assim como Kaplan e Norton (1997), as empresas precisam voltar suas atenções na melhoria de sua gestão no que diz respeito à medição do desempenho de seus processos como atendimento de pedidos, redução dos tempos de ciclo e de custo, planejamento e controle de produção, compras que passam por vários setores organizacionais.

Na visão de Niven (2006), Irwin (2002) e Kaplan e Norton (1997) apud ERIG et al. (2009, p.155) esta perspectiva, “é similar nas organizações públicas e privadas. Naquelas, os indicadores dessa perspectiva explicitam à satisfação das expectativas dos cidadãos e usuários”.

A construção dos objetivos ligados à perspectiva dos processos internos é realizada após os objetivos voltados para os clientes, assim sendo, para Kaplan e Norton (1997, p.99), “os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

2.3.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Kaplan e Norton (1997, p.06), “os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem oferecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação”.

Na concepção de Tavares (2010, p. 317):

Os indicadores anteriores voltados para o cliente e para os processos internos são importantes, mas não suficientes. Precisam atender às necessidades de mudanças. [...] Isto é, precisam estar orientadas para pequenas e contínuas mudanças e precisam ainda estar orientadas para a inovação radical em produtos e em processos.

É na capacidade de inovar e de melhorar os processos internos da organização que essa perspectiva se fundamenta para criação de indicadores que possam torná-la mais competitiva.

Segundo Rezende (2012, p.140) "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". De acordo com o autor, essa perspectiva busca “medir o nível de criatividade dos seus servidores ou funcionários em busca de racionalização de processos, de agregação de valor aos serviços ou produtos e o nível de alinhamento destes em relação aos objetivos e à visão da organização” (Rezende, 2012, p.140).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a busca pela melhoria através da participação das pessoas não recai apenas na visão financeira:

O resultado tangível da implementação bem-sucedida das sugestões dos funcionários não precisa se restringir à redução de custos e despesas. As empresas podem também procurar melhorias específicas de qualidade, tempo, ou desempenho para os processos internos e dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p.143).

Para Beatty (2005), o aprendizado e crescimento perpassam por quatro categorias de uma forma sistêmica; Sucesso da força de trabalho, mentalidade e cultura do pessoal, competências do pessoal, comportamento do pessoal.

Na visão de Kaplan e Norton (2000, p.34), na perspectiva de aprendizado e

crescimento, “as prioridades são para criação de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.131), “os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional”. Os autores continuam afirmando que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*”.

Na concepção de Filho (2005), nessa perspectiva a organização tem a oportunidade de avaliar os seus recursos humanos em toda a hierarquia dos cargos existentes. Ela permite ao administrador identificar a cultura organizacional, estimula a criatividade e motiva as pessoas. Filho (2005, p.156) afirma que “torna possível à integração dos ativos intangíveis da organização com os ativos financeiros, que, em conjunto, são atividades criadoras de valor da empresa”.

Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) revelam três categorias que as organizações precisam estabelecer de acordo com as suas experiências obtidas com o *Balanced Scorecard*;

- (1) Capacidade dos funcionários;
- (2) Capacidade dos sistemas de informação e;
- (3) Motivação, *empowerment*⁴ e alinhamento.

Essas categorias remetem a importância da instituição investir em toda a sua estrutura física quanto à estrutura de recursos humanos, onde os funcionários precisam ser entendidos como solucionadores de problemas.

No que diz respeito à capacidade dos funcionários, Kaplan e Norton (1997, p.133) afirmam que “as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

Os funcionários precisam cada vez mais de sistema de informação que lhes deem informações detalhadas sobre os clientes e processos internos para agirem com mais eficiência. A instituição, mesmo com os melhores profissionais e sistemas

⁴ *Empowerment*. Segundo Araujo (2010, p.295), “poderia ser conceituado como a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização”.

de informações eficientes, precisa motivar seus funcionários para que os mesmos executem um trabalho direcionado aos resultados finais da organização.

Nessa categoria, no que tange o alinhamento, a instituição após motivar seus recursos humanos, também precisa direcionar seus esforços para alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais. Para Kaplan e Norton (1997, p.145):

Os vetores de desempenho para o alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no Balanced Scorecard.

Os executivos de várias instituições, durante os estudos de Kaplan e Norton sobre o BSC, tinham dificuldades de perceber que o investimento no aumento da capacidade de sua estrutura de pessoal, processos organizacionais e sistemas não traziam resultados importantes porque eram vistos apenas em curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.131), “tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil e financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais em curto prazo”. Os autores ainda complementam:

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são importantes, mas dificilmente serão suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 132).

Mesmo com todos os aspectos e indicadores voltados a perspectiva de aprendizado e crescimento no que se referem às competências dos funcionários, muitas organizações não dão importância a esses indicadores. Para Kaplan e Norton, (1997, p.150), “essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais”.

2.3.4 Perspectiva financeira

De acordo com Kaplan e Norton (2000) o BSC, na perspectiva financeira, fornece um referencial de análise na estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sob a ótica do acionista.

No âmbito dessa perspectiva, de acordo com Kaplan e Norton (1997), geralmente, os objetivos financeiros têm uma relação com a lucratividade da empresa que pode ser medida através da receita operacional, do retorno sobre o capital empregado ou do valor econômico agregado.

Por essa perspectiva, seus objetivos irão servir de base para que os outros objetivos e medidas das outras perspectivas sejam criados. Assim:

O *scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (KAPLAN; NORTON, 1997, p.49).

Os autores ainda complementam afirmando que “na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*”.

Segundo Filho (2005), o objetivo dessa perspectiva financeira é demonstrar aos acionistas e demais *stakeholders* se as estratégias implementadas pela organização estão contribuindo a geração de valor econômico e garantir o aumento dos mesmos. Para as instituições, os indicadores constantes nessa perspectiva permitirão uma melhor avaliação organizacional e verificar se há condições financeiras para a realização dos objetivos futuros. Como também reavaliar as metas para o período avaliado adequando-as ao orçamento atual.

Na visão de Araujo (2010, p.59) essa perspectiva é “tradicional e bastante objetiva que visa medir e avaliar resultados sob o ângulo, essencialmente, financeiro”. Para Rezende (2012, p.139) a perspectiva financeira “corresponde aos aspectos que dizem respeito aos impactos das suas decisões estratégicas nos indicadores e metas estabelecidos na função organizacional financeira”.

Rezende (2012) afirma que os principais indicadores são apenas os que estão

relacionados a:

- Crescimento e à composição da arrecadação ou receita da organização;
- Relação custo e melhoria de produtividade;
- Gestão de riscos;
- Avaliação do crescimento da receita em função de seus serviços ou cidadãos, produtos ou clientes, mercados conquistados e vendas efetuadas.

O supracitado autor afirma que “os indicadores que tratam dos aspectos relacionados aos custos e à melhoria de produtividade financeira devem buscar sair do lugar comum em termos de controle financeiro, bem como de administração dos riscos”. Kaplan e Norton (1997) corroboram dizendo que muitas empresas adotam o gerenciamento de risco e que elas devem abordar tanto a lucratividade quanto o risco na sua perspectiva financeira.

Nessa perspectiva, há a necessidade das instituições verificarem a viabilidade da estratégia adotada e como estão agregando respostas positivas aos seus investidores com relação à parte financeira.

Uma grande parte das unidades de negócio, segundo Kaplan e Norton (1997), estabelecem objetivos financeiros relacionados à lucratividade e que esses objetivos podem ser demonstrados por meio de medidas relacionadas às receitas contábeis a exemplo de margem bruta e receita operacional.

Os autores ainda complementam abordando que “o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos da unidade” Kaplan e Norton (1997, p. 52).

Para Tavares (2010, p. 318), “os indicadores financeiros constituem-se na medida mais objetiva da contribuição do conjunto de ações descrito para a melhoria dos resultados da empresa”. Mesmo em fase de construção e amadurecimento dos objetivos dentro da perspectiva financeira, as organizações precisam revisá-los frequentemente, pois o BSC não se trata de um sistema de gestão estático e inflexível.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 53), “os objetivos financeiros de todas as unidades de negócios devem ser analisados periodicamente, pelo menos uma vez

por ano, a fim de que a estratégia financeira da unidade seja reafirmada ou mudada”. Na concepção de Tavares (2010, p.318):

Em resumo, o Balanced Scorecard indica a relação de causa entre conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados irão necessitar (perspectiva de aprendizado e crescimento) e seus efeitos na inovação e desenvolvimento das capacidades e estratégias (perspectivas dos processos internos), que por sua vez, serão causa e terão como efeitos criar capacidades para fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente) e que, finalmente, terão como efeito resultar em maior valor para o acionista (perspectiva financeira).

A revisão dos objetivos é importante porque as empresas privadas e organizações públicas e sem fins lucrativos estão sujeitas as contingências do mercado, legislações governamentais, novas tecnologias e etc.

2.4 BSC em Órgãos Públicos

No fim do século XX, a tecnologia da informação abriu seu espaço dia após dia na vida das organizações e da sociedade como um todo. Hoje, a tecnologia não é vista como um mero coadjuvante, mas sim como parte estratégica para atingir os resultados pretendidos de uma instituição.

A sociedade, nesse mundo globalizado e tomado pelas novas tecnologias, apresentou uma necessidade de *feedback* rápido em relação as suas demandas, fazendo com que as empresas e organizações públicas trabalhassem com mais qualidade e com mais eficiência.

Como tradição, até antes da década de 70, o Estado era pautado em um modelo de administração burocrático. A partir dos anos setenta:

[...] foi submetido a grandes questionamentos a partir da década de 70, que colocaram este modelo em xeque no mundo todo, seja sob o ponto de vista econômico, social ou administrativo. Foi um período em que o mundo atravessou uma aguda crise fiscal, com os governos encontrando dificuldades para o financiamento e a população se insurgindo contra o aumento de impostos. A globalização chegava e, com ela, inovações tecnológicas, enfraquecendo o controle dos governos em relação aos fluxos financeiros e comerciais. Os governos tinham menos poder e menos recursos e as demandas da população aumentavam (CASTRO, 2006. p. 1).

Esse modelo burocrático é baseado em uma hierarquia sólida e em rígidos

procedimentos sem ser flexível. Surgiu com o Estado liberal como uma reforma de defender o funcionalismo público do Patrimonialismo que, nesse modelo de administração pública, o Estado funcionava com influencia de poder do soberano e seus servidores com status de nobreza real (BRASIL, 1995).

A vantagem desse modelo é que permite um maior controle interno das operações a fim de minimizar o risco de corrupção em órgãos públicos. A organização tinha como evidência nesse modelo, a execução das atividades operacionais e não colocavam as demandas sociais como estratégico. Para Castro (2006, p.1) havia “total separação entre o público e o privado e ênfase nas atividades-meio não mais atendia às necessidades da administração pública”.

Assim, as instituições precisavam e tinham a necessidade de diminuir as despesas devido à escassez de recursos financeiros e, nesse novo horizonte, criou-se um modelo moderno de gestão no âmbito público, chamando de Nova Gestão Pública (NGP). Hood (1991) argumenta que esse movimento tinha como base, a insatisfação do modelo de gestão burocrático com o foco na parte contábilística e financeira, como também, os grandes aumentos de maneira sucessiva ao cidadão.

Tem como princípios a flexibilização dos meios, orientação para a eficiência com a necessidade de reduzir os custos e na melhoria da qualidade na prestação dos serviços à sociedade. Nesse modelo, tem-se o cidadão como o principal beneficiário (BRASIL, 1995).

Teve como ponto de partida em 1995 após a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). De acordo com Júnior (2015), transformou o modelo de Administração Pública burocrática, misturada a práticas do modelo patrimonialista, em um modelo de Administração Pública gerencial baseada nos princípios da “Nova Gestão Pública”.

A administração gerencial também se baseia no modelo burocrático, a diferença consiste na forma de controle que, na primeira, está voltada aos resultados. Enquanto que na segunda busca a rigidez nos processos (BRASIL, 1995).

Hoje, a gestão estratégica está cada vez mais torna-se realidade dentro das organizações brasileiras. Elas estão buscando adotar um modelo de gestão que consiga integrar todos os seus setores para alcançar um alinhamento estratégico.

Para 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”.

Ainda na década de noventa, para o setor público governamental e sem fins lucrativos, o BSC estava na fase de adaptação (Kaplan e Norton, 2006). E a partir dos estudos realizados por essas organizações é que o conceito e ideias do *Balanced Scorecard* foram inseridos no âmbito público.

Exemplos são citados pelos autores como a cidade de Charlotte na Carolina do Norte que adotou uma estratégia baseada nos clientes selecionando um conjunto integrado de estratégias com a finalidade de criar um valor notável aos cidadãos. Outro exemplo, também, foi a *United Way of Southeastern*, Nova Inglaterra, que é uma instituição não lucrativa, que também adotou uma estratégia de relação com os seus doadores.

No prefácio do livro “Alinhamento – utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas” de Kaplan e Norton (2006), os autores afirmam que o Brasil vem demonstrando uma evolução importante no processo de alinhamento nas diferentes organizações de portes, setores de atuação e características diferentes.

Na gestão pública não é diferente. Elas vêm, embora que seja em uma velocidade pequena em relação às empresas no âmbito privado, procurando alinhar seus objetivos, focadas nas estratégias de atuação.

Algumas empresas brasileiras, de acordo com Kaplan e Norton (2006), são destaques como Unibanco, Petrobras, SENAI e etc. Temos como exemplo, o governo do estado do Rio Grande do Sul que vem adotando o movimento “O Rio Grande que Queremos”, que é um espaço de interação entre o terceiro setor, iniciativa privada, o poder público e universidades.

Esse movimento tem como proposição, entre um de seus objetivos divulgados no Mapa Estratégico para o tema de gestão pública, a modernização e o aumento da eficiência da gestão pública com adequação do tamanho do estado, como também a garantia da transparência na através de um sistema de monitoramento pela Sociedade (Agenda 2020).

Na visão de Kaplan e Norton (1997, p.197), o BSC “pode também proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos”. E complementam:

Nesse caso, o *scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 197).

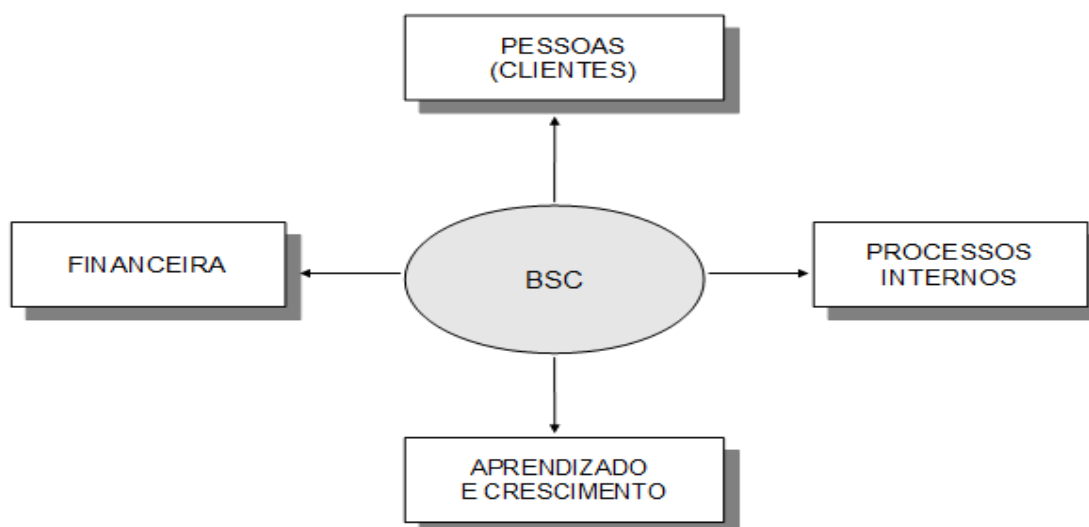
Atualmente as organizações estão utilizando os conceitos do BSC adequando-os a sua necessidade. Tanto empresas privadas quanto públicas adaptam as perspectivas para conseguirem resultados mais próximos da realidade.

Com isso, as perspectivas da metodologia proposta por Kaplan e Norton podem ser remodeladas de acordo com a necessidade da organização. A saber:

A maioria das entidades governamentais e não lucrativas, enfrenta dificuldade com a arquitetura original do *balanced scorecard*, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 146).

A atividade final das organizações é o cidadão. Os interesses da sociedade na instituição são as razões de existir da mesma. Como exemplo, uma escola existe porque a Constituição garante o direito e também porque há demandas sociais por uma educação de qualidade. Na Figura 8, são demonstradas as quatro perspectivas do BSC proposto por Araujo (2010) para a realidade de um órgão público deslocando a perspectiva das pessoas para o alto do gráfico.

Figura 8 (2) - As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Araujo (2010)

Nos órgãos públicos, segundo Rezende (2012, p.139), “essas perspectivas ou abordagens podem ser adaptadas com outros nomes e com fins correlatos ao objeto público: cidadão ou sociedade; processos internos; orçamento ou sustentabilidade financeira; aprendizado e inovação ou crescimento funcional”. O autor ainda afirma:

Determinadas organizações públicas incluem a dimensão da responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e a dimensão tecnológica como perspectivas do BSC. Porém, seja na organização pública ou privada, essas abordagens podem ser ainda contempladas com outras perspectivas, por exemplo, contemplando outros módulos das funções organizacionais. (REZENDE, 2012, p.138)

Kaplan e Norton (1997, p. 188) traz uma concepção interessante a despeito do foco e aplicações iniciais do BSC. Os autores afirmam que “a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior”.

E complementam afirmando que, “na pior das hipóteses, a perspectiva financeira oferece uma meta clara de longo prazo para empresas que visam a lucros. A perspectiva, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos” Kaplan e Norton (1997, p.188).

Para Niven (2005), na perspectiva do cliente, sugere-se a divisão da mesma em perspectiva do doador e do beneficiário da ação pública. Essa divisão serve para evitar dicotomias na definição de quem é o cliente da organização na adaptação do *Balanced Scorecard*.

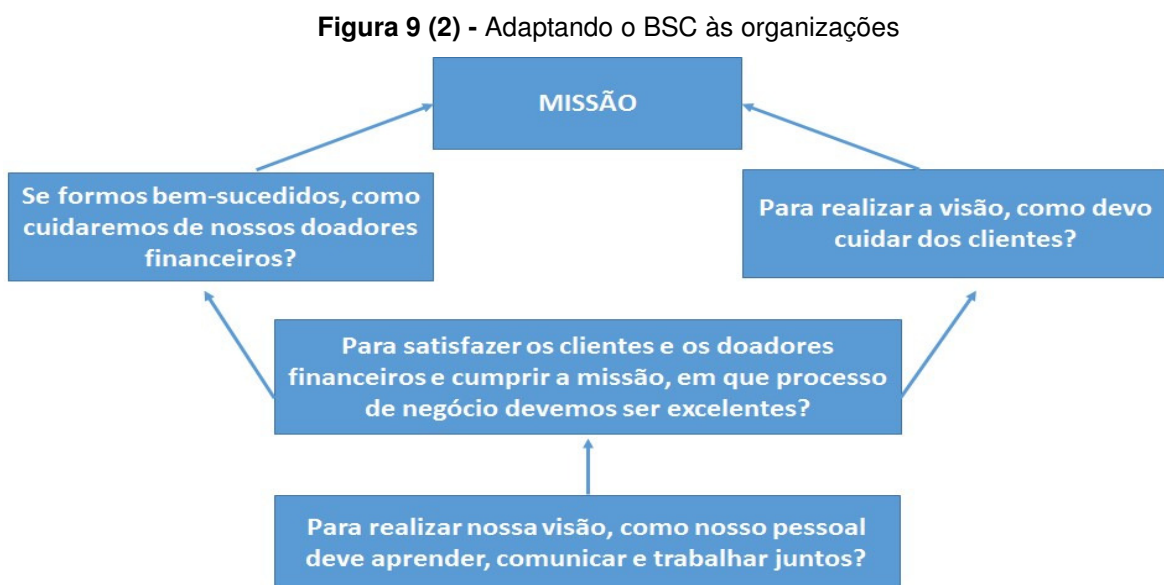
No caso das organizações públicas, o sucesso do BSC não está atrelado apenas, a medição das despesas dentro do limite orçamentário. Para Kaplan e Norton (1997, p.189), “o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. Devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes”.

No âmbito privado, o cliente final é o que paga e recebe pelo produto ou serviço final. Em um órgão público sem fins lucrativos é que paga pelos serviços, ou seja, são os doadores que dão o aporte financeiro, e quem recebe os serviços é a sociedade. Kaplan e Norton (2006, p.147) sugerem:

[...] numa organização sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros – pagam pelos serviços – enquanto o outro grupo, os

constituintes, recebe o serviço. Quem é o cliente – quem paga ou quem recebe? Em vez de serem forçadas a tomar essa decisão salomônica – as organizações podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no alto de seus *balanced scorecards*.

O indicador financeiro não é o principal, pois não quer dizer que a instituição pública esteja alcançando seus objetivos apenas pela perspectiva financeira. Diferentemente das empresas privadas que precisam desses indicadores financeiros para dar *feedback* aos acionistas mantendo uma relação de responsabilidade. Na Figura 9 pode ser visto a adaptação do BSC na visão Kaplan e Norton.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2006

Segundo Kaplan e Norton (2006), a missão e visão precisam estar no mais alto nível do BSC, para que os objetivos de longo prazo sejam compreendidos com nitidez.

Pela proposição de Melo (2009), que cita Niven (2005), as perspectivas adaptadas à realidade pública seguem como modelo na Figura 89. A perspectiva de clientes se desloca para ser a primeira e todas giram entorno da estratégia em detrimento da missão institucional que, para Niven (2005), deve ser definida com foco no cidadão. Já Kaplan e Norton (2006) corroboram ao afirmar que os cidadãos em geral são os verdadeiros clientes dessas organizações.

Na perspectiva dos processos internos, a instituição precisará voltar suas atenções na estruturação interna dos seus processos para que o andamento da

rotina de trabalho não interfira nos esforços para atingir os resultados.

Do mesmo modo que na iniciativa privada, ao estruturar sua “arquitetura” dos processos internos, para ter efetividade nos aspectos relacionados à perspectiva de aprendizado e crescimento, a organização no âmbito público precisará do comprometimento dos servidores, pois, na visão de Melo (2009), essa perspectiva configura-se como um alicerce para o sucesso da estratégia.

Na perspectiva financeira adaptada à gestão pública, de acordo com Melo (2009, p.48), “visa dotar as organizações de capacidade efetiva de possibilitar a geração de valor ao cliente, a custos cada vez mais baixos”. E ainda afirma que:

Se a arrecadação e administração financeira forem extremamente eficazes, nada adiantará se as pessoas não estiverem engajadas em um processo contínuo de desenvolvimento. Pode-se ir mais além e indagar: como a gestão financeira será efetiva sem que as pessoas estejam em um ciclo de aprendizado e crescimento? (MELO, 2009, p.49).

Embora que alguns temas financeiros a exemplo da produtividade, o aumento de receita, melhoria dos custos, redução dos riscos, compras e contratações são as bases de integração das quatro perspectivas do BSC nas empresas privadas, as organizações públicas podem usar uma gestão financeira de qualidade para dar resultados mais transparentes ao beneficiário e a sociedade como um todo.

Para Niven (2005), a disseminação com sucesso dos conceitos do BSC está atrelada a capacidade da organização de assimilá-los. Ou seja, as pessoas na organização, precisam perceber e compreender o BSC como um caminho para ter os resultados pretendidos.

Na gestão pública, as pessoas que fazem parte do seu dia a dia, segundo Niven (2005), precisam estar bem disseminadas com os conceitos e perceber o BSC como uma forma de atingir os resultados esperados. Na Figura 10 está sendo demonstradas as perspectivas dentro da realidade de uma instituição pública.

Figura 10 (2) - Perspectivas do BSC adaptadas aos órgãos públicos



Fonte: Adaptado de Niven (2005)

Para Beatty (2005), os recursos humanos são o fator chave para o sucesso da organização, principalmente os que estão na linha de frente. São eles que caracterizam o ponto crítico do sucesso da gestão estratégica tendo as premissas do BSC compreendidas.

De acordo com Rezende (2012, p. 118):

Para as organizações públicas, é relevante priorizar as estratégias focadas na atividade pública e vincular as mesmas com as necessidades do cidadão e com os anseios da sociedade. E para as organizações privadas, é relevante priorizar as estratégias focadas no negócio privado e vincular as mesmas nas oportunidades de mercado e nas necessidades dos clientes e consumidores.

Percebe-se que as entidades governamentais e sem fins lucrativos podem adotar o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica, pois são capazes de utilizá-la não apenas de uma forma operacional, mas também, para ter uma vantagem competitiva. Para que isso aconteça, se faz necessário ter visão e liderança para obter resultados, os seus seguidores precisam comprar a ideia Kaplan e Norton (2006).

Vale ressaltar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade também estão ligados ao planejamento estratégico de uma organização tanto no âmbito público ou privado. A eficiência está relacionada à capacidade da administração de obter resultados com o mínimo possível de recursos. De acordo com Stoner e Freeman

(1995. p. 136):

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia – capacidade de fazer as coisas ‘certas’ – e eficiência – a capacidade de fazer as coisas ‘certo’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados.

A eficácia está associada à relação entre o que foi planejado com o que se obteve de resultado. Na visão de Torres (2004), o autor define a eficácia como sendo a capacidade de atingir os objetivos desejados por qualquer ação do Estado, sem se importar com os mecanismos utilizados.

Sobre a eficiência, o supracitado autor afirma que “existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica” (TORRES, 2004, p. 175). Nessa concepção, a eficiência procura fazer mais e melhor com menos custos, maximizando os recursos através da arrecadação dos impostos.

A efetividade na área pública, segundo Castro (1995, p.5), “afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população”. A efetividade possui uma maior abrangência em relação à eficácia, pois, ela busca medir se tal ação ou objetivo propiciou melhorias à sociedade.

Assim, conclui-se que o BSC torna-se um instrumento de relevância à gestão de uma organização, sendo pública ou privada. Foi observado na literatura sobre o Balanced Scorecard que as pesquisas e estudos demonstram mais casos que exemplifica os pontos fortes de sua implementação do que os fatores negativos.

Em seguida, será vista uma descrição do cenário educacional no estado de Pernambuco assim como o modelo de gestão que o Governo do Estado de Pernambuco utiliza, tendo como uma de suas premissas, o embasamento teórico no BSC.

3 A EDUCAÇÃO EM PERNAMBUCO

Este capítulo descreverá um panorama atual da educação no Estado de Pernambuco demonstrando o cenário da educação, o modelo de gestão de Pernambuco e o pacto pela educação.

3.1 O cenário da educação em Pernambuco

Atualmente, a educação vem tornando-se cada vez mais em uma das prioridades nacionais, no que diz respeito a sua formalização. Percebe-se uma nova visão social:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.

§ 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. (BRASIL. Lei nº 9.394, 1996, art. 1º).

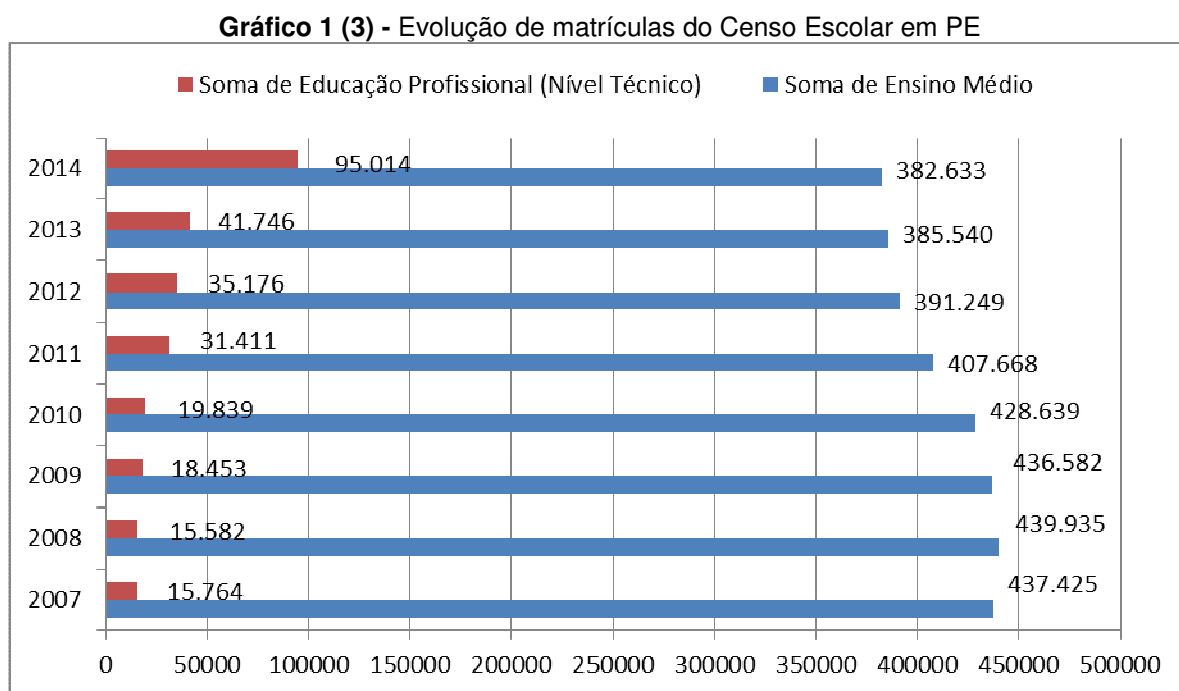
A educação profissional está baseada na Carta Magna de 1988 prevista na Lei Federal nº 9.394, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN) na forma do seu artigo 39.

Segundo esta Lei, “a educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia” (BRASIL. Lei nº 9.394, 1996, art. 39). Pela Lei complementar nº 125, Art. 1º, o governo do Estado tem como objetivo o desenvolvimento de políticas visando à melhoria da qualidade na oferta do ensino profissional e ensino médio da rede pública do Estado.

A educação também está prevista pelo Decreto Federal nº 5.154 de 23 de julho de 2004, que estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. De acordo com o decreto, as diretrizes curriculares definidas pelo Conselho Nacional de Educação são desenvolvidas através de cursos e programas de qualificação profissional, inclusive formação inicial e continuada de trabalhadores, de educação profissional técnica de nível médio como também de educação profissional

tecnológica de graduação e de pós-graduação (BRASIL, Decreto nº 5.154, 2004, art. 1).

Segundo o Censo Escolar de 2013 realizado pelo INEP/MEC, atualmente em Pernambuco, há cerca de trezentos e oitenta e duas mil matrículas no Ensino Médio e noventa e cinco mil na Educação Profissional (Nível Técnico). No gráfico a seguir, será demonstrada uma evolução a partir do ano de 2007 no quantitativo das matrículas.



Fonte: INEP/MEC (2014)

As informações colhidas anualmente pelo INEP permite aos governantes, traçarem os melhores caminhos a seguir, como também avaliar e discutir políticas públicas no âmbito da educação. Sobre o Censo Escolar:

Trata-se do principal instrumento de coleta de informações da educação básica, que abrange as suas diferentes etapas e modalidades: ensino regular (educação Infantil e ensinos fundamental e médio), educação especial, educação de jovens e adultos (EJA) e educação profissional (cursos técnicos e cursos de formação inicial continuada ou qualificação profissional). O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos de ensino, turmas, alunos, profissionais escolares em sala de aula, movimento e rendimento escolar (INEP, 2014).

Percebe-se um grande aumento no quantitativo de matrículas no nível técnico após o surgimento das Leis complementares nº 125 de 2008, que cria o programa

de Educação Integral no estado e a Lei nº 141 de 2009, que dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, tendo 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. Lei nº 141, 2009, art.2º).

Embora o quantitativo de matrículas no Ensino Médio tenha diminuído a partir de 2008 até 2014, em compensação nesse mesmo período, houve um aumento de 79.432 matrículas na educação profissional com a oferta do ensino técnico pelo estado através das Escolas Técnicas Estaduais - ETE's.

De acordo com o artigo 2º do Decreto Federal nº 5.154 de 2004, a educação profissional usaria as seguintes premissas;

[...] I - organização, por áreas profissionais, em função da estrutura sócio ocupacional e tecnológica; II - articulação de esforços das áreas da educação, do trabalho e emprego, e da ciência e tecnologia; III - a centralidade do trabalho como princípio educativo; e IV - a indissociabilidade entre teoria e prática. (BRASIL, 2004, art 2º).

Atualmente, o Plano Nacional de Educação – PNE foi sancionado em junho de 2014 pela atual presidente da República pela Lei Federal nº 13.005/14, que aprova o Plano Nacional de Educação válido por dez anos a contar da data de sua publicação. O PNE firma vinte metas e estratégias à educação e possui algumas diretrizes como: uma melhoria da qualidade da educação; a formação para o trabalho e cidadania com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade e a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública (Brasil, 2014).

Segundo essa mesma Lei, a Educação Nacional tem como um dos grandes desafios às metas de nº 11 e nº 20;

[...] meta 11: triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público. [...] meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no 5º (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio (BRASIL, 2014, p. 10:14).

Para o estado de Pernambuco, a meta de nº 11 será de grande relevância, pois está sendo bem específica com relação à educação profissional e técnica,

tendo como uma de suas estratégias, “fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio nas redes públicas estaduais de ensino” (Brasil, 2014, p. 10). No quadro a seguir serão demonstradas, especificamente, as estratégias de uma forma resumida para essas duas metas anteriormente citadas.

Quadro 3 (3) – Estratégias resumidas das metas nº 11 e 20 do Plano Nacional da Educação.

ESTRATÉGIAS LEI 13.005/2014	
META Nº 11	META Nº 20
11.1 expandir as matrículas de educação profissional técnica de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica;	20.1 garantir fontes de financiamento permanentes e sustentáveis para todos os níveis, etapas e modalidades da educação básica;
11.2 fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio nas redes públicas estaduais de ensino;	20.2 aperfeiçoar e ampliar os mecanismos de acompanhamento da arrecadação da contribuição social do salário-educação;
11.3 fomentar a expansão da oferta de educação profissional técnica de nível médio na modalidade de educação à distância;	20.3 destinar à manutenção e desenvolvimento do ensino, a parcela da participação no resultado ou compensação financeira pela exploração de petróleo e gás natural e outros recursos;
11.4 estimular a expansão do estágio na educação profissional técnica de nível médio e do ensino médio regular;	20.4 fortalecer os mecanismos e os instrumentos que assegurem a transparência e o controle social na utilização dos recursos públicos aplicados em educação;
11.5 ampliar a oferta de programas de reconhecimento de saberes;	20.5 desenvolver estudos e acompanhamento regular dos investimentos e custos/aluno da educação básica e superior pública;
11.6 ampliar a oferta de matrículas gratuitas de educação profissional técnica de nível;	20.6 no prazo de 2 (dois) anos da vigência deste PNE, será implantado o Custo Aluno Qualidade inicial CAQi;
11.7 expandir a oferta de financiamento estudantil à educação profissional técnica de nível médio oferecida em instituições privadas;	20.7 implementar o Custo Aluno Qualidade CAQ;
11.8 institucionalizar sistema de avaliação da qualidade da educação profissional técnica de nível médio das redes escolares públicas e privadas;	20.8 o CAQ será definido no prazo de 3 (três) anos e será continuamente ajustado, com base em metodologia formulada pelo Ministério da Educação MEC;

Continua.

Quadro 3 (3), Cont.

11.9 expandir o atendimento do ensino médio gratuito integrado à formação profissional (populações do campo, indígenas e quilombolas);	20.9 regulamentar por lei complementar, de forma a estabelecer as normas de cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;
11.10 expandir a oferta de educação profissional técnica de nível médio (pessoas com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou super dotação);	20.10 aprovar, no prazo de 1 (um) ano, Lei de Responsabilidade Educacional, assegurando padrão de qualidade na educação básica;
11.11 elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos técnicos de nível médio na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica para 90% e elevar a relação de alunos (as) / professor para 20 (vinte);	20.11 definir critérios para distribuição dos recursos adicionais dirigidos à educação ao longo do decênio.
11.12 elevar gradualmente o investimento em programas de assistência estudantil e mecanismos de mobilidade acadêmica;	
11.13 reduzir as desigualdades étnico-raciais e regionais no acesso e permanência na educação profissional técnica de nível médio;	
11.14 estruturar sistema nacional de informação profissional;	

Fonte: Adaptado da Lei Federal nº 13.005/14 - Plano Anual da Educação (2014).

No Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica Nacional - IDEB, desde o ano de 2005, vem aumentando a passos lentos, mesmo que não atinja a meta estipulada naquele ano de exercício. A Tabela 2 a seguir demonstra os resultados:

Tabela 2 (3) - Ideb Nacional - 2014

IDEB												
	2005		2007		2009		2011		2013		2021	
	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta	Valor	Meta
Geral	3.4	-	3.5	3.4	3.6	3.5	3.7	3.7	3.7	3.9	-	5.2
Dependência Administrativa												
Estadual	3.0	-	3.2	3.1	3.4	3.2	3.4	3.3	3.4	3.6	-	4.9
Privada	5.6	-	5.6	5.6	5.6	5.7	5.7	5.8	5.4	6.0	-	7.0
Pública	3.1	-	3.2	3.1	3.4	3.2	3.4	3.4	3.4	3.6	-	4.9

Fonte: Adaptado de INEP/MEC (2014)

Percebe-se que, mesmo não atingindo a meta em 2013 nos anos anteriores de 2007 a 2011, o país vem evoluindo gradativamente a cada medição do índice, tanto na rede pública quanto na rede privada.

Pela esfera estadual, ao avaliar o desempenho por estado, Pernambuco vem melhorando a cada ano. Do ano de 2011, saltou da 17ª para a 10ª colocação no ano de 2013. Na Figura 11 a seguir demonstra o ranking nacional por estado.

Figura 11 (3) - Ranking do Ideb Nacional 2011 a 2013

Ranking	UF	Ideb 2011	PREVISTA 2011	Ranking	UF	Ideb 2013	PREVISTA 2013	Situação em relação ao Ideb de 2011
1º	Santa Catarina	4,3	4,1	1º	São Paulo	4,1	4,2	→ 0,0
2º	São Paulo	4,1	3,9	2º	Santa Catarina	4,0	4,4	↓ -0,3
3º	Paraná	4,0	3,9	3º	Distrito Federal	4,0	4,1	↑ 0,2
4º	Minas Gerais	3,9	4,1	4º	Goiás	4,0	3,8	↑ 0,2
5º	Distrito Federal	3,8	3,9	5º	Rio de Janeiro	4,0	3,8	↑ 0,3
6º	Goiás	3,8	3,5	6º	R. G. do Sul	3,9	4,3	↑ 0,2
7º	M. G. do Sul	3,8	3,5	7º	Paraná	3,8	4,2	↓ -0,2
8º	Ceará	3,7	3,6	8º	Minas Gerais	3,8	4,3	↓ -0,1
9º	R. G. do Sul	3,7	4,0	9º	Espírito Santo	3,8	4,3	↑ 0,1
10º	Rio de Janeiro	3,7	3,6	10º	Pernambuco	3,8	3,6	↑ 0,4
11º	Rondônia	3,7	3,5	11º	M. G. do Sul	4,0	3,8	↑ 0,2
12º	Espírito Santo	3,6	4,1	12º	Ceará	3,6	3,9	↓ -0,1
13º	Roraima	3,6	3,8	13º	Rondônia	3,6	3,8	↓ -0,1
14º	Tocantins	3,6	3,4	14º	Roraima	3,4	4,0	↓ -0,2
15º	Amazonas	3,5	2,7	15º	Acre	3,4	3,8	→ 0,0
16º	Acre	3,4	3,5	16º	Tocantins	3,3	3,6	↓ -0,3
17º	Pernambuco	3,4	3,3	17º	Paraíba	3,3	3,5	→ 0,0
18º	Mato Grosso	3,3	3,4	18º	Piauí	3,3	3,5	↑ 0,1
19º	Paraíba	3,3	3,3	19º	Amazonas	3,2	3,0	↓ -0,3
20º	Bahia	3,2	3,2	20º	Sergipe	3,2	3,8	→ 0,0
21º	Piauí	3,2	3,2	21º	R. G. do Norte	3,1	3,5	→ 0,0
22º	Sergipe	3,2	3,6	22º	Mato Grosso	3,0	3,7	↓ -0,3
23º	Amapá	3,1	3,2	23º	Bahia	3,0	3,5	↓ -0,2
24º	Maranhão	3,1	3,0	24º	Amapá	3,0	3,5	↓ -0,1
25º	R. G. do Norte	3,1	3,2	25º	Maranhão	3,0	3,3	↓ -0,1
26º	Alagoas	2,9	3,3	26º	Alagoas	3,0	3,6	↑ 0,1
27º	Pará	2,8	3,1	27º	Pará	2,9	3,4	↑ 0,1

Fonte: INEP /MEC (2014)

Os resultados do último Ideb do ensino médio estadual, no ano de 2013, segundo o INEP (2014), demonstraram que Pernambuco quase superou no ano de 2013 a meta estipulada para 2015. Em 2013, a meta era de 3,6 e Pernambuco obteve 3,8, enquanto que em 2015 é de 3,9, correspondendo a um aumento de 16% em relação à meta observada de 2011.

Em comparação com outros estados, Pernambuco subiu para o quarto colocado no ranking nacional atual, empatando com outros Estados como Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo. E ficando pouco atrás de estados como São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul assim como visto na figura 10 (INEP, 2014).

Analisando os dados apenas pela região do Nordeste – NE, Pernambuco está entre os primeiros colocados. Em 2011, estava em segundo lugar atrás do Ceará, e em 2013, em primeiro lugar sendo o único estado no Nordeste que atingiu e ou ultrapassou a meta no exercício de 2013, conforme a Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Ranking do Ideb na região NE 2011 a 2013

Ranking	UF	Ideb 2011	Meta Prevista 2011	Ranking	UF	Ideb 2013	Meta Prevista 2013	Diferença em relação ao Ideb de 2011
1º	Ceará	3,7	3,6	1º	Pernambuco	3,8	3,6	0,4
2º	Pernambuco	3,4	3,3	2º	Ceará	3,6	3,9	-0,1
3º	Paraíba	3,3	3,3	3º	Paraíba	3,3	3,5	0,0
4º	Bahia	3,2	3,2	4º	Piauí	3,3	3,5	0,0
5º	Piauí	3,2	3,2	5º	Sergipe	3,2	3,8	0,0
6º	Sergipe	3,2	3,6	6º	R. G. do Norte	3,1	3,5	0,0
7º	Maranhão	3,1	3,0	7º	Bahia	3,0	3,5	-0,2
8º	R. G. do Norte	3,1	3,2	8º	Maranhão	3,0	3,3	-0,1
9º	Alagoas	2,9	3,3	9º	Alagoas	3,0	3,6	0,1

Fonte: INEP /MEC (2014)

As informações aqui apresentadas demonstram um cenário bastante promissor no tocante à educação no Estado de Pernambuco ao longo dos próximos anos. É através das análises e interpretações dessas informações que os gestores da época precisam para ambicionar em que cenário a instituição quer estar e, a partir daí, definir qual modelo de gestão adotar para atingir com efetividade os resultados desejados.

3.2 O Modelo de Gestão de Pernambuco

O atual modelo de gestão, chamado “Todos por Pernambuco” vigora desde março de 2008, trazendo consigo, uma série de novas práticas e rotinas à Gestão Pública do Estado. Para a SEPLAG (2014), o referido modelo surgiu para melhorar a eficiência, eficácia e a efetividade da máquina pública e “a própria Lei Complementar nº 141, que instituiu o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo, traz em seu escopo a necessidade de promoção do debate e da produção de saberes em Gestão Pública”.

Na visão de 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 ainda afirmam que a Gestão para Resultados busca solucionar duas questões principais e desafiadoras: a execução da estratégia e a fragmentação da mesma (MARINI & MARTINS, 2014).

Na fase de concepção, de acordo com Marini e Martins (2014), o governo definiu que o modelo deveria:

- a) Assegurar maior legitimidade ao planejamento a partir do diálogo;
- b) Inverter a lógica de planejamento atual que se baseava em planos desenvolvidos isoladamente e depois consolidados com um;
- c) Distinguir iniciativas relacionadas à rotina da gestão e controle social na entrega de bens e serviços à população;
- d) Abranger as ações para melhorar a possibilidade de alcançar a visão de futuro do Governo consolidadas no Mapa da Estratégia;
- e) Integrar o Planejamento com o Orçamento (PPA, LDO, LOA e Planos Estratégicos)
- f) Instituir ciclo de gestão de políticas públicas com definição de rotinas a serem operacionalizadas em cada fase deste ciclo;
- g) Sistemática de monitoramento intensivo; e
- h) Instituir uma administração empreendedora para desenvolver políticas públicas com foco no cidadão.

Logo após a essas definições das diretrizes, o Governos buscou realizar de *benchmarking*⁵ com várias organizações públicas e privadas que tiveram casos de sucesso como: Governo do Ceará e de Minas Gerais, Prefeitura de Porto Alegre, Companhia do Vale do Rio Doce, Açominas.

O modelo de gestão integrado do Estado tem como referencial teórico: O PDCA, Marco Lógico, *Balanced Scorecard* e Gestão por Resultados que permitem ao governo ter parâmetros e segurança no seu planejamento estratégico (SEPLAG, 2014; MARINI; MARTINS, 2014). A saber:

O Modelo Todos Por Pernambuco, a partir de sua implementação, introduziu novos paradigmas para o processo de Planejamento Estratégico do Estado: primeiramente, ao entender que a definição da estratégia precede a ação,

⁵*Benchmarking*. Segundo Araujo (2010, p.198), “é aprender com os outros, o que eles fazem de melhor e por que fazem tão bem e, depois, tentar fazer melhor”.

selecionou e disseminou intensamente um conjunto de Objetivos a serem perseguidos ao longo da gestão, orientando, de forma sinérgica, a ação de todo o Governo, invertendo a lógica de planejamento até então vigente na máquina pública, que se baseava em planos estratégicos desenvolvidos isoladamente pelos órgãos e depois agrupados (SEPLAG, 2014).

O ciclo PDCA aplicado por Deming no Japão se baseia na melhoria contínua e é bastante usado na área de gestão da qualidade entre as empresas. Marini e Martins (2014, p.54), afirmam que “tem por finalidade tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão”.

Pela ótica de Campos (2004), uso do ciclo PDCA (plan - planejar, do - executar, check - verificar, e action - ação) é o caminho viável para atingir metas institucionais. Pois, trata-se de um método para solucionar problemas, o qual permite à organização gerenciar para melhorar ou para manter os seus resultados. Segundo a SEPLAG (2014), essas quatro etapas foram adaptadas com novas expressões; Formulação (P), Implementação (D), Avaliação (C) e Monitoramento (A).

O Marco Lógico para a SEPLAG (2014), “É um instrumento utilizado para facilitar o processo de conceituação, desenho, execução e avaliação de projetos. Pode ser usado em todo o ciclo do projeto e deve ser elaborado de forma participativa”, onde o grande objetivo é mostrar os resultados a serem alcançados para melhor direcionamento de esforços para monitoramento.

A Gestão por Resultados - GPR, segundo a SEPLAG (2014), precisa buscar continuamente o diálogo com os cidadãos e o Governo tem que usar com intensidade os procedimentos de monitoramento e avaliação, principalmente pela ótica da sociedade como o principal beneficiário.

De acordo com a SEPLAG (2014) “é fundamental o registro formal das principais atividades inerentes ao Modelo Integrado de Gestão em uso no Estado, haja vista que o Modelo Todos por Pernambuco consolidou-se, no Brasil e no exterior, como uma marca da boa prática em Gestão Pública”. Assim, a partir de 2008, o Estado de Pernambuco seguiu com uma nova concepção de gestão com a criação da Lei Complementar nº 141, que oficializa o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado.

O artigo 3º da Lei nº 141 (PERNAMBUCO, 2008), define este Modelo Integrado de Gestão como “a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual” e veio para ser uma política de Estado, e não de

governo para ser tornar um legado para as próximas gerações. Para Marini e Martins (2014, p.8):

Alinhado às boas práticas de administração pública contemporânea, O Modelo apresenta os três elementos que, segundo Martins e Marini (2010), são fundamentais para estabelecer uma governança para resultados: i) construção da agenda estratégica (elemento direcionador de resultados relacionado à formulação); ii) alinhamento da arquitetura organizacional implementadora (elemento direcionador do esforço relacionado com a implementação; e iii) implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação (elemento de controle gerencial e social e de redirecionamento e aprendizagem).

Um modelo de gestão para resultados traz consigo um grande desafio de alinhar as estratégias em ações para melhorar e fomentar uma governança mais eficiente no sentido de promover políticas públicas à sociedade.

O Decreto Federal nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, também fundamenta o modelo de gestão integrado do estado de PE. De acordo com o Art. 2º, incisos de I a V, tem como objetivo:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

3.3 O pacto pela educação

O Pacto pela Educação – PPE, segundo a Secretaria de Educação (2014), tem como principal fundamento garantir educação pública de qualidade e formação profissional, reafirmando o compromisso com a formação da cidadania e a capacitação ao mercado de trabalho com uma educação inclusiva.

De acordo com o Relatório de Gestão Social (2011), o Pacto tem como diretrizes:

- Valorização dos Profissionais de Educação, aperfeiçoamento dos Padrões Básicos de Funcionamento das Escolas,
- Aperfeiçoamento do Padrão de Qualidade Social dos Processos de Ensino e Aprendizagem
- Incentivo aos Municípios
- Modelo de Organização e Gestão das Escolas
- Universalização e Aperfeiçoamento da Educação Integral
- Expansão e Aperfeiçoamento da Educação Profissional
- Melhorias na Educação do Campo/Indígena/ Especial/EJA/Paulo Freire
- Consolidação da Política de Responsabilização Educacional

Para a Secretaria de Educação (2014), o pacto incorpora as diversas demandas e sugestões apresentadas nos seminários Todos Por Pernambuco, sugerindo a participação da sociedade.

Segundo o Relatório de Gestão Social (2011, 2º quadrimestre), assim como o Pacto pela Vida na área de segurança, esse pacto na área da educação traz uma nova rotina de acompanhamento das metas tendo uma política focada na qualidade da educação.

De acordo com o referido Relatório:

O Pacto pela Educação está construído em torno de Resultados a serem alcançados e Atividades a serem realizadas, com o uso de uma metodologia e ferramentas específicas para facilitar o processo de concepção, elaboração, execução e avaliação de projetos, objetivando dar estrutura ao processo de planejamento e informações essenciais relativas a cada uma das etapas dos processos. Inicialmente em 2011 serão acompanhados todos os anos do Ensino Médio de 304 escolas. Até 2014, todas as escolas da rede estadual estarão sendo acompanhadas (Relatório de Gestão Social, 2011, 2º Quadrimestre).

De uma maneira mais abrangente, para o acompanhamento das escolas, é utilizado como indicador de resultado o Índice Pacto pela Educação - IPPE, calculado com base nas notas por bimestre dos discentes de Português e Matemática, sendo monitoradas por uma avaliação semestral externa.

De acordo com a Secretaria de Educação (2014), o IPPE é composto por três

indicadores multiplicados entre si (Média dos Alunos, Percentual do Cumprimento dos Conteúdos Curriculares e Percentual de Estudantes Acima da Média). No quadro a seguir constam os indicadores utilizados para medir o desempenho deste Pacto.

Quadro 4 (3) - Indicadores focados no Mapa da Estratégia

Objetivo Estratégico	Indicadores Principais	Indicadores Secundários
Pacto pela Educação – Garantir educação pública de qualidade e formação profissional	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica	Índice Pacto pela Educação Semestral Número de Escolas da Rede Estadual de Educação Básica Número de Matrículas no Ensino Técnico Taxa de Analfabetismo
	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco	Número de Escolas Integrais e Semi-integrais Pessoas atendidas no programa de Educação de Jovens e Adultos Distorção Idade/Série no Ensino Fundamental e Médio Distribuição de kit escolar Índice Ensino Superior Estadual Despesas com Educação pela Receita Corrente Líquida

Fonte: Mapa de Indicadores SEPLAG (2014)

De acordo com o Relatório de Gestão Social (2011), os indicadores de processo em cada GRE e em cada Escola serão acompanhados por bimestre, com as metas definidas sendo Monitoradas pelo Painel de Avaliação de Resultados.

O Pacto pretende abranger os estudantes, os professores e a equipe administrativa, além de premiar as escolas que atingirem a meta anual estabelecida para o indicador de resultado.

Com o modelo de gestão adotado pelo o Governo e o cenário da educação em Pernambuco, o pacto pela educação demonstra-se de forma coerente com as estratégias definidas à educação estadual e com as metas pelo Plano Nacional da Educação. Assim, fica mais claro entender o papel das políticas públicas voltadas às escolas técnicas estaduais assim como será visto a seguir.

4 O CASO DA REDE ETE'S DA GRE-MATA CENTRO

Este capítulo descreverá uma visão geral da estrutura do objeto de estudo, que são as escolas pertencentes à rede das Escolas Técnicas Estaduais – ETE, localizadas na mata centro de Pernambuco como também a estrutura da Secretaria Executiva de Educação Profissional. Em seguida, será descrito o mapa estratégico e o programa do pacto pela educação.

4.1 As Escolas Técnicas Estaduais (ETEs) de Pernambuco

As escolas técnicas, segundo o Relatório de Gestão Social (SEPLAG, 2014) são instituições que “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”.

Elas oferecem cursos que respeitam a cultura e a vocação econômica da região em que estão inseridas. Buscam atender as demandas dos arranjos produtivos locais para ofertar o curso ideal de acordo com a necessidade daquela localidade, tendo como diretriz, a política de ensino profissional a interiorização do desenvolvimento (Secretaria de Educação, 2014).

Na visão de Dutra (2013, p.37), “a integração entre o ensino propedêutico (formação geral) e a formação profissional é uma das características das Escolas Técnicas Estaduais”. O conceito de educação de forma integral para com o aluno, de acordo com Mota (2006, p. 4), “surgiu com o movimento da Escola Nova e foi desenvolvida, principalmente por Anísio Teixeira, que além de elaborar alguns de seus princípios conceituais e práticos, constrói escolas modelos para consolidação desta educação”.

Na Resolução nº 6 (Brasil, 2012), que define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, § 2º, afirma que “os cursos e programas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio são organizados por eixos tecnológicos, possibilitando itinerários formativos flexíveis, diversificados e atualizados”.

Estas escolas técnicas oferecem educação profissional na forma subsequente e integrada, que segundo o site da Secretaria de Educação de Pernambuco;

A primeira é destinada a jovens e adultos que tenham concluído o ensino médio e que buscam uma formação profissional técnica. O curso tem duração média de um ano e meio, garantindo aos participantes um diploma profissional. O integrado, por sua vez, é voltado para os jovens estudantes concluintes do ensino médio fundamental que queiram, além de concluir o ensino médio, obter um diploma de formação técnica profissional. Os cursos têm duração de três anos. (Secretaria de Educação, 2014).

De acordo com Dutra (2013, p. 37), “as ETE’s se organizam a partir de um currículo específico para a Educação Profissional, com habilitação técnica de nível médio nos diversos cursos dos eixos tecnológicos”. Atualmente, a rede oferta a Educação Profissional durante o dia, agregada ao Ensino Médio, em horário integral, e à noite, nas formas subsequentes (para aqueles estudantes que concluíram o Ensino Médio). Além disso, funcionam como polos de Educação à Distância (EAD).

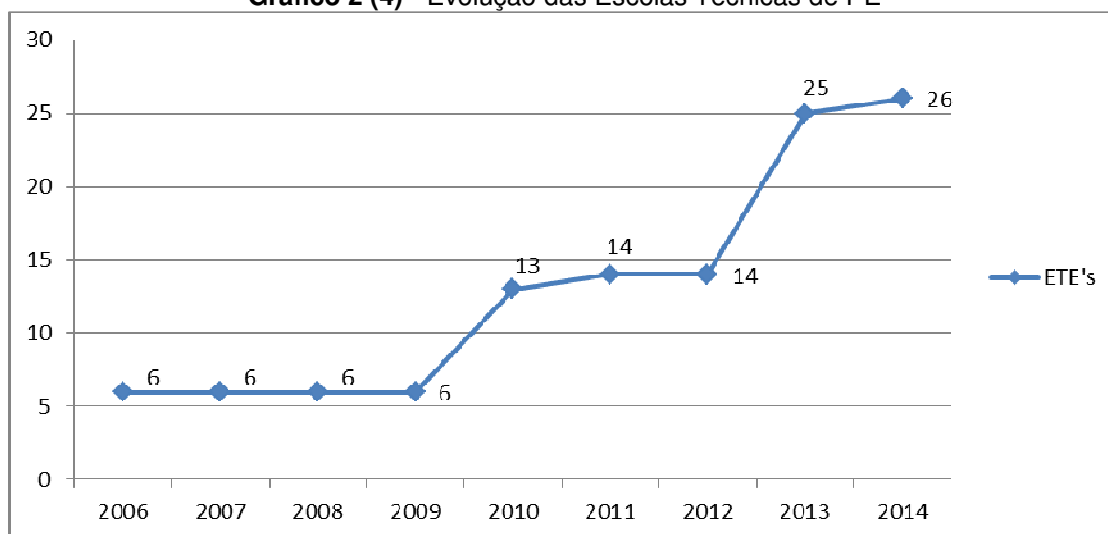
A estrutura das escolas técnicas está de acordo com a proposta pelo MEC, através do Programa Brasil Profissionalizado Dutra (2013). Sendo onze das ETE’s construídas com recursos desse programa, compostas por doze salas de aula, cinco laboratórios, de informática, de línguas, de física, de química e de biologia e laboratórios específicos para cada curso oferecido.

Segundo o Dutra (2013, p.38);

No ano de 2009, quando a Secretaria Executiva foi criada, existiam apenas seis Escolas Técnicas Estaduais, com matrículas apenas nas formas de concomitância e, na sua maioria, subsequente. Em 2010, foram inauguradas mais sete ETEs, já com oferta da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio, em horário integral; em 2011, mais uma, chegando em 2013 a um total de 25 ETEs. (DUTRA, 2013, p.38)

Até o ano de 2014 o estado de Pernambuco encontra-se com um total de 26 ETEs em funcionamento. No Gráfico 2 a seguir, descreve uma breve evolução dessas escolas.

Gráfico 2 (4) - Evolução das Escolas Técnicas de PE



Fonte: Adaptado de Dutra (2013)

Nota-se um grande salto no quantitativo de escolas do ano de 2012 para o ano de 2014, correspondendo a um crescimento de 85%. O Quadro 5 a seguir, demonstra a relação de todas as escolas técnicas do estado atualmente.

Quadro 5 (4) - Relação de ETE de Pernambuco

	MUNICÍPIO	ESCOLA
01	Araripina	ETE PEDRO MUNIZ FALCÃO
02	Bezerros	ETE MARIA JOSE VASCONCELOS
03	Bonito	ETE CÉLIA DE SOUZA LEÃO ARRAES DE ALENCAR
04	Cabo De Santo Agostinho	ESCOLA DE REFERÊNCIA EM ENSINO MÉDIO EPITÁCIO PESSOA
05	Camaragibe	ETE ALCIDES DO NASCIMENTO LINS
06	Carnaíba	ETE PROFESSOR PAULO FREIRE
07	Carpina	ETE MARIA EDUARDA RAMOS DE BARROS
08	Escada	ETE LUIZ DIAS LINS
09	Goiana	ETE ADERICO ALVES DE VASCONCELOS
10	Gravatá	ETE PROFESSOR JOSÉ LUIZ DE MENDONÇA
11	Jaboatão	ETE MAXIMIANO ACCIOLY CAMPOS
12	Lajedo	ETE ANTÔNIO DOURADO CAVALCANTI
13	Limoeiro	ETE JOSÉ HUMBERTO DE MOURA CAVALCANTI
14	Palmares	ETE DE PALMARES
15	Paulista	ETE JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA
16	Recife	ETE ALMIRANTE SOARES DUTRA - ETEASD
17	Recife	ETE PROFESSOR AGAMEMNON MAGALHÃES - ETEPAM

18	Recife	ETE CÍCERO DIAS
19	Recife	ETE PROFESSOR LUCILO ÁVILA PESSOA
20	Recife	ETE MACAXEIRA
21	Santa Cruz do Capibaribe	ETE PROFESSOR JOSÉ NIVALDO PEREIRA RAMOS
22	São José do Egito	ETE PROFESSORA CÉLIA SIQUEIRA
23	Serra Talhada	ETE CLÓVIS NOGUEIRA ALVES
24	Sertânia	ETE ARLINDO FERREIRA DOS SANTOS
25	Surubim	ETE ANTONIO ARRUDA DE FARIAS
26	Timbaúba	ETE MIGUEL ARRAES DE ALENCAR

Fonte: Secretaria de Educação (2014)

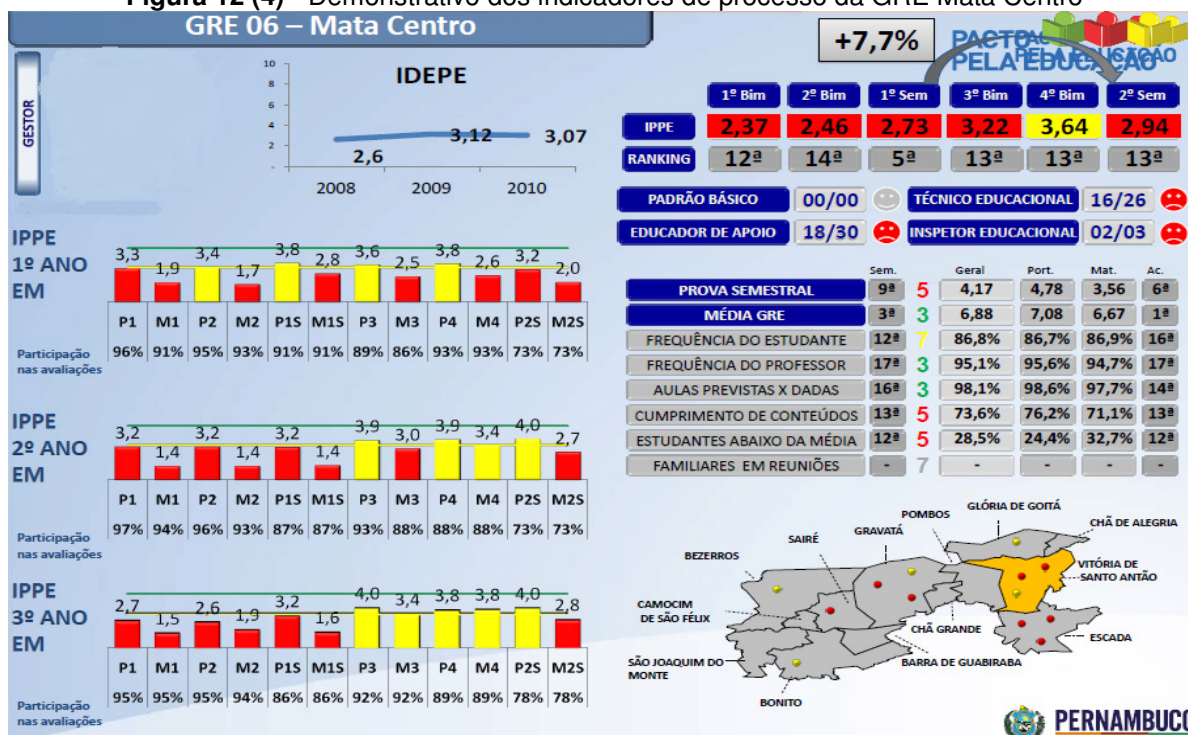
Para o acompanhamento da gestão, as ETE's possuem indicadores de processos para medir os resultados obtidos dentro do pacto pela educação, sendo supervisionados pela Secretaria de Educação. As informações são coletadas através dos indicadores que estão descritos a seguir (Secretaria de Educação, 2014):

- Frequência do Estudante
- Frequência do Professor
- Aulas Previstas X Aulas Dadas
- Cumprimento dos Conteúdos Curriculares
- Estudantes Abaixo da Média
- Participação Familiar em Reuniões Escolares

Os indicadores são acompanhados bimestralmente pela Secretaria Executiva de Educação Profissional e por cada Gerência Regional – GRE, onde os gestores conseguem visualizar em que percentual está o andamento dos trabalhos referente a cada um deles.

Estes indicadores já são trabalhados pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco e demonstram os resultados das escolas dentro do Pacto pela Educação. Na Figura 12 consta como é feito esse acompanhamento.

Figura 12 (4) - Demonstrativo dos indicadores de processo da GRE Mata Centro



Fonte: SEEP (2014)

Segundo a Secretaria de Educação (2014), os indicadores supracitados são coletados diretamente no Sistema Ayrton Sena de Informações (SIASI), e no Sistema de Monitoramento de Conteúdos (SMC), ferramentas já utilizadas por esta secretaria. No quadro a seguir, constam as informações das escolas.

Quadro 6 (4) - Informações sobre as ETE's da GRE Mata Centro

ETE's da GRE Mata Centro / PE	
<p>ESCOLA TECNICA ESTADUAL MARIA JOSE VASCONCELOS</p> <p>Endereço: AVENIDA JOSE MENDONÇA - S/N Bairro: SANTO AMARO Estado: Pernambuco Município: Bezerros CEP: 55660000 Alunos matriculados 2014: 412. Educadores: 26</p>	<p>ESCOLA TECNICA ESTADUAL CELIA DE SOUZA LEAO ARRAES DE ALENCAR</p> <p>Endereço: PE 109 - S/N Bairro: DISTRITO INDUSTRIAL Estado: Pernambuco Município: Bonito CEP: 55680000 Alunos matriculados 2014: 263. Educadores: 20</p>
<p>ESCOLA TECNICA ESTADUAL LUIZ DIAS LINS</p> <p>Endereço: BR 101 KM 124 SUL - SN Bairro: RIACHO DO NAVIO Estado: Pernambuco Município: Escada CEP: 55500000 Alunos matriculados 2014: 252. Educadores: 49</p>	<p>ESCOLA TECNICA ESTADUAL PROFESSOR JOSE LUIZ DE MENDONÇA</p> <p>Endereço: RUA Dr LUIZ TOSCANO DE BRITO - S/N Bairro: NOSSA SENHORA APARECIDA Estado: Pernambuco Município: Gravata CEP: 55641903 Alunos matriculados 2014: 330. Educadores: 27</p>

Fonte: SIEPE, 2014. Acesso em 12/08/2014

O total de alunos matriculados, até o momento da consulta no SIEPE, nessas quatro escolas é de 1.257 alunos. Na Figura 13 está demonstrada a localização geográfica das escolas a título de informação.

Figura 13 (4) - Localização geográfica das ETE's da Mata Centro



Fonte: SEEP (2014)

4.2 A Secretaria Executiva de Educação Profissional

A partir de 2009, de acordo com o Planejamento Estratégico (2014), o governo do Estado de Pernambuco cria alguns cargos para atuar frente aos desafios do alcance de metas para a educação profissional.

Com o Decreto Federal nº 5.154/04, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Dutra (2013), afirma que trouxe de volta a possibilidade de junção entre a Educação Profissional e o ensino propedêutico. O governo do Estado cria em 2009, juntamente com a Secretaria de Educação de Pernambuco, a Secretaria Executiva de Educação Profissional – SEEP para gerir administrativa e financeiramente as ETE's. Esta secretaria fica situada Av. Afonso Olindense, nº 1513 no bairro da Várzea na cidade de Recife-PE.

Logo após a publicação da Lei nº 13.968 de 15 de dezembro de 2009, a Secretaria de Educação, juntamente com a SEEP, passam a ter a atribuição de gerenciar a educação profissional de nível técnico. Ela possui, segundo Dutra

(2013), uma estrutura financeira administrativa autônoma e está formalizado através do Decreto Estadual nº 33.989/09. Na Figura 14 abaixo, é demonstrado o organograma da referida Secretaria de Executiva de Educação:

Figura 14 (4) – Organograma SEEP 2014



Fonte: Planejamento Estratégico Estadual SEEP/SEE (2014)

É de responsabilidade da Secretaria Executiva de Educação Profissional, de acordo com Decreto nº 40.599, de 03 de abril de 2014, que aprova o regulamento da Secretaria Estadual de Educação:

[...] participar da elaboração, implantação e implementação do Plano Estadual de Educação; elaborar, implantar e implementar a Política de Educação Profissional e de Educação Integral, de acordo com a legislação vigente e normas do Sistema Estadual de Ensino e do Conselho Estadual de Educação, nas diversas formas e na modalidade presencial e a distância visando ao atendimento das demandas sociais por educação e trabalho, em consonância com as políticas de governo; acompanhar e avaliar a oferta da Educação Profissional e de Educação Integral no Sistema Estadual de Ensino; assegurar a expansão da Educação Integral e da Educação Profissional para todas as microrregiões do Estado, atendendo às especificidades dos arranjos produtivos locais, regionais e nacionais; coordenar os processos, programas, projetos, procedimentos e ações desenvolvidas na Política da Educação Profissional e Integral; (PERNAMBUCO, 2010).

Logo após a estruturação da SEEP, de acordo com Planejamento Estratégico (2014, p.18), “as escolas construídas para oferta de educação profissional, foram denominadas de ETE’s”. Assim, esse mesmo Planejamento afirma que “as ETE’s

garantiram ainda a oferta de cursos subsequentes no horário noturno, bem como algumas passaram a funcionar enquanto polo de educação profissional na modalidade à distância”.

De acordo com o referido documento formal do planejamento estratégico da SEEP (2014), as ETE's começaram a ofertar as modalidades de ensino:

- Integrada – oferta em tempo integral a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio.
- Concomitante - ofertada nos cursos à distância, pois, devido à condição de idade-série do aluno trabalhador, muitos não apresentam perfil para escola em horário integral; e
- Subseqüente - oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio onde alguns alunos não apresentam o perfil de escola em horário integral.

As ETE's oferecem cursos presenciais como edificações, rede de computadores, administração, agroindústria, segurança do trabalho e etc. Já os cursos à distância são divididos em 19 pólos de abrangência da SEEP, como hospedagem, informática, comércio, administração, logística e etc.

Segundo Dutra (2013, p.35);

[...] é de responsabilidade dessa secretaria, integrar as Políticas de Educação Integral às de Educação Profissional. Outra mudança significativa implementada foi a adoção da Gestão Empresarial Aplicada à Educação, com foco no resultado da aprendizagem do estudante, oferecendo formação em planejamento estratégico para todos os educadores da escola. Como consequência, exige a elaboração do plano de ação da escola e dos educadores.

O autor ainda diz que “é responsabilidade da Secretaria Executiva de Educação Profissional (SEEP) promover encontros presenciais para a formação e o acompanhamento das ações, com o envolvimento de todos os educadores das escolas”. Na seção seguinte as escolas técnicas serão abordadas pelo ponto de vista de políticas públicas.

4.3 Políticas públicas para o ensino técnico de Pernambuco

O estado tem a responsabilidade de ofertar à sociedade serviços básicos garantidos pela Constituição Federal do Brasil, por meio de formulação de Políticas Públicas. Dutra (2011, p. 63) afirma que “sua formulação está condicionado à correlação de forças políticas, econômicas e sociais de grupos políticos, que ocupam ou não o governo do estado”.

De acordo com Dutra (2013, p. 58):

Com a publicação do Decreto Federal nº 2.208, de 17 de abril de 1997 (BRASIL, 1997), ocorre à separação entre o Ensino Médio e a Educação Profissional e, ainda que articulados, se mostram como dois segmentos distintos. A partir desse momento, os jovens só concluiriam o curso técnico após o término do Ensino Médio.

O novo conceito de escola foi corroborado pelo Decreto Federal nº 5.154 e pela Lei Federal nº 11.741/2008 (BRASIL, 2008). Segundo Dutra (2013) essa lei estabeleceu a articulação entre a Educação Profissional e o Ensino Médio pela oferta concomitante ou Integrado do Ensino Médio com a Educação Profissional. Antes, historicamente, existia a dualidade entre o Ensino Médio propedêutico da Educação Profissional no Brasil (DUTRA, 2013).

Segundo Dutra (2013, p. 27):

Das 51 escolas, números totais de instituições de Ensino Médio do Programa de Educação Integral em 2008, 33 eram integrais, ou seja, atendiam aos estudantes durante cinco dias da semana em tempo integral (professores com jornada de 40 horas semanais) e 18 semi-integrais, oferecendo uma jornada integral durante dois dias da semana (professores com jornada de 32 horas semanais). Nos dois casos, o ingresso era apenas para os estudantes que iniciavam o primeiro ano do Ensino Médio, cabendo, a partir de então, às escolas darem continuidade aos estudos das séries posteriores que ofertavam no momento da mudança de concepção de ensino.

Com isso, o aluno teria a chance de poder concluir seus estudos a nível médio, ao mesmo tempo em que cursa o ensino profissional. Conseqüentemente, para ingressar ao mercado de trabalho.

Após a Lei Estadual Complementar nº 125, que cria as Escolas de Referência em Ensino Médio, de acordo com Dutra (2013), a organização e o funcionamento das mesmas foram de acordo com os seguintes critérios, a saber:

- Duração da jornada escolar (escola de referência passou a ter a jornada escolar integral e a semi-integral);
- Carga horária curricular anual do Ensino Médio Integral e semi-integral (reestruturação para atender as demandas dos discentes nos dois tipos de jornadas);
- Condições de infraestrutura das escolas (padrões básicos para a rede física de acordo com as demandas do município com nove, doze, quinze ou dezoito salas de aula, refeitório, quadra coberta, biblioteca e cinco laboratórios (Física, Química, Biologia, informática e Línguas);
- Composição da equipe gestora (um gestor, uma secretária, um educador de apoio, e uma coordenadora de biblioteca) carga horária de trabalho (40h horas semanais) e principais atribuições (estímulo à participação coletiva na elaboração do Projeto Político Pedagógico)
- Salário e processo de ingresso do professor no quadro docente da escola de Ensino Médio Integral.

Uma das principais características do Programa de Educação Integral foi integrar o ensino propedêutico, que se encontra nas Escolas de Referência em Ensino Médio (EREMs), e o profissional encontrado nas Escolas Técnicas Estaduais (ETEs) que possuem um currículo com especificidade na habilitação técnica de nível médio. De acordo com Dutra (2013, p. 28), “ambas trabalham especificamente com Ensino Médio e funcionam com uma matrícula única e um currículo distribuído em três anos, com professores e estudantes em horário integral”.

Para Costa (2008) a proposta de Política Pública de Ensino Integral perpassa por dimensões: a racionalidade (logos), a afetividade (pathos), a espiritualidade (mythos) e a corporeidade (eros) buscando compreender a complexidade e integralidade ser humano e desenvolvendo o educando.

Para acompanhamento das políticas voltadas não só à educação, foram criados indicadores que tem a finalidade de demonstrarem como está o desempenho do Governo com relação aos seus objetivos. Na próxima seção, serão tratados as definições e os objetivos que compõe o Mapa Estratégico do Governo do Estado de PE.

4.4 O mapa da estratégia do estado de Pernambuco

Para Tavares (2010), o mapa estratégico busca ter uma relação de causa e efeito integrando os objetivos com os principais vetores que podem levar aos resultados desejados. Ainda afirma que “as relações de causa e efeito geralmente procuram tornar evidentes os vínculos mais significativos da relação estabelecida, segundo a visão de futuro e o posicionamento estratégico pretendido” (TAVARES, 2010, p.320).

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p.57), “é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia”.

O mapa estratégico é uma ferramenta que traduz visualmente a estratégia geral da organização. Ela demonstra a situação real da organização em relação aos objetivos e ou metas.

Para a Secretaria de Planejamento e Gestão (2014):

[...] o Mapa da Estratégia, elaborado ao longo do exercício de 2007, foi estruturado a partir de quatro perspectivas de ação que se sucederam de forma articulada e dez objetivos estratégicos organizados de uma forma a explicitar a visão de futuro, os focos prioritários e as premissas que orientaram o planejamento e o monitoramento da ação governamental no período de 2008 a 2010. (Relatório de Gestão Social - 2014 2º Quadrimestre).

O Mapa da Estratégia 2012-2014 é constituído por doze objetivos estratégicos, e foi elaborado a partir da definição do processo de pactuação e alinhamento horizontal em volta de três perspectivas de ação que se sucedem de maneira articulada.

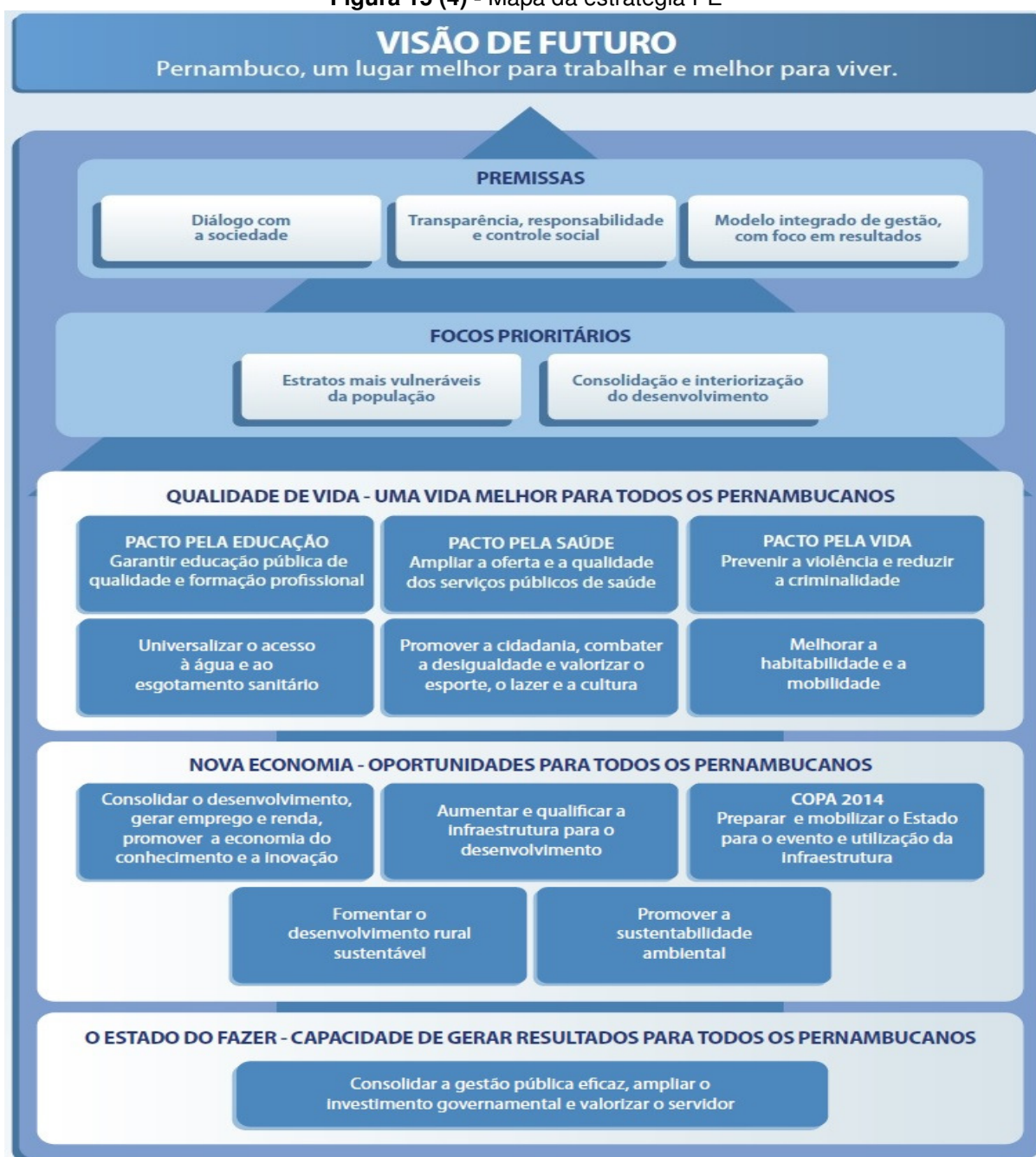
Tem como as principais premissas, os princípios que norteiam todas as ações do Estado durante a execução do PPA e o diálogo com a sociedade, a transparência e responsabilidade social e o modelo integrado de gestão voltado aos resultados a serem conquistados. Sua visão de futuro corresponde para o Estado, ser um lugar melhor para trabalhar e para viver.

Dentro do mapa, consta também o pacto do Governo com as outras áreas essenciais à sociedade; o Pacto pela Saúde - ampliando a oferta e também a qualidade dos serviços e o Pacto pela vida – prevenindo a violência para reduzir a

criminalidade. Os focos prioritários estão na consolidação e interiorização do desenvolvimento para as classes sociais mais vulneráveis da população.

Segundo o Relatório de Gestão Social (2014, p.7), o mapa estratégico foi “registrado e consolidado como uma das ferramentas mais importantes do Modelo Todos Por Pernambuco” durante o exercício de 2007. A Figura 15 demonstra esses objetivos estratégicos de forma integrada.

Figura 15 (4) - Mapa da estratégia PE



Fonte: Relatório de gestão social (2014)

Nota-se que os objetivos estratégicos do novo Mapa da Estratégia, estão organizados entre três perspectivas de forma articulada e orientada à visão de futuro que o governo do Estado de PE almeja. São elas:

Quadro 7 (4) - Perspectivas do mapa estratégico

PERSPECTIVAS	DESCRIÇÃO
QUALIDADE DE VIDA – UMA VIDA MELHOR PARA TODOS OS PERNAMBUCANOS	Intervenções voltadas para garantir bens e serviços públicos de qualidade.
NOVA ECONOMIA – OPORTUNIDADES PARA TODOS OS PERNAMBUCANOS	Configuração do Modelo de Desenvolvimento Sustentável em implantação, gerando oportunidades de inclusão produtiva e distribuição de renda, ampliando e qualificando os padrões de produtividade e competitividade sistêmica da economia.
O ESTADO DO FAZER - CAPACIDADE DE GERAR RESULTADOS PARA TODOS OS PERNAMBUCANOS	Estruturação e profissionalização da administração pública estadual, tornando-a capaz de gerar resultados para a sociedade através da entrega efetiva de bens e serviços.

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão Social (2014)

De acordo com o Relatório de Gestão Social (2014), o mapa da estratégia é a base para a tradução dos objetivos estratégicos, além de comunicar e disseminar a estratégia e refletir o que o Governo faz para quem faz e como faz. O referido mapa está vinculado ao orçamento do governo estadual e atrelado ao Plano Plurianual (PPA). Segundo o referido relatório, um novo Mapa da Estratégia foi estruturado para o período 2011/2014, agregando as políticas públicas ainda em implementação, originadas das premissas constantes do Programa de Governo amparado pela população e pelas prioridades sugeridas pela sociedade nos Seminários Regionais.

Esse novo mapa, segundo o Relatório de Gestão Social (2014, p.08), “passa a ter três Perspectivas de ação e doze Objetivos Estratégicos” organizados dentro da visão de futuro renovada, baseando-se em premissas orientadoras do planejamento e do monitoramento governamental. Para a SEPLAG (2014), o Mapa da Estratégia orienta o Governo como um todo, servindo de base para o desdobramento dos Objetivos Estratégicos. Comunica e dissemina a Estratégia. Reflete o que o Governo faz para quem faz e como faz”.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são esclarecidos os procedimentos utilizados para responder a problemática que consiste em, saber se o programa de modernização da gestão pública do governo de Pernambuco está sendo efetivo na educação.

Os seguintes itens fazem parte desse capítulo: natureza e tipo da pesquisa, método da pesquisa, delimitação da pesquisa, procedimentos de coleta de dados e técnica de análise de dados.

5.1 Natureza e tipo da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório utilizando-se do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos.

Sobre a abordagem qualitativa, Marconi e Lakatos (2011, p.269) afirmam que ela “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e etc”.

A abordagem qualitativa traz uma perspectiva diferente em relação à abordagem quantitativa. Na primeira, a amostragem da pesquisa é bem reduzida enquanto que na segunda, precisa de uma amplitude maior.

Já Creswell (2007, p. 186) diz que “a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada. Diversos aspectos surgem durante um estudo qualitativo”. E ainda afirma que “as questões de pesquisa podem mudar e ser refinadas à medida que o pesquisador descobre o que perguntar e para quem fazer as perguntas”.

De acordo com Martins (2008, p.9), “dentre outros duvidosos arranjos metodológicos, um estudo de caso não deve ser entendido como um longo histórico de uma unidade organizacional, acompanhado de algumas tabelas que mostram apenas percentuais”.

Segundo Duarte et al. (2013, p. 268), “a estratégia do estudo de casos, orientada por avaliações qualitativas, tem sido frequentemente utilizada na condução

de pesquisas científicas na área de ciências sociais aplicadas”. Os supracitados autores ainda discorrem que “esta avaliação é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa”.

Com essas afirmações, percebe-se que o método qualitativo permite ao pesquisador estar em um cenário mais realista tanto para ele mesmo quanto para o objeto de pesquisa.

5.1 Método da pesquisa

De acordo com Yin (2001, p.33), “a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos”. Para Yin (2001, p.67) “o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos”.

O autor afirma que ultimamente, o projeto de estudo de casos múltiplos vem sendo utilizados com muita frequência. Com essa abordagem de casos múltiplos, a pesquisa terá a possibilidade de ter um cunho comparativo dos resultados alcançados.

Sobre o projeto de casos múltiplos:

[...] a escolha de projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso (YIN 2001, p.68).

De acordo com Martins (2008, p.12), “O maior risco do Estudo de Caso único é que a explicação científica peca por fragilidade, devido a possíveis incidências de fenômenos encontrados apenas no universo pesquisado, comprometendo a confiabilidade dos achados”.

A presente pesquisa qualitativa, valendo-se dos conceitos de Yin (2001), e também entre os diferentes tipos de estudo de caso, caracteriza-se como um estudo de casos múltiplos por se tratar de uma análise aprofundada da eficácia na implantação do BSC como ferramenta de gestão estratégica e modelo gestão em

uma organização pública, através das escolas técnicas do Governo do Estado de Pernambuco da região Mata Centro.

5.2 Delimitação da pesquisa

As escolas que o estado possui estão subdivididas por Gerencias Regionais (GRE). Das 27 escolas técnicas que fazem parte do programa de educação integral, a pesquisa foi será realizada em quatro escolas situadas nas cidades de Escada, Gravatá, Bezerros e Bonito. Estas são acompanhadas pela Gerência Regional (GRE) Mata Centro de Pernambuco, que fica na cidade de Vitória de Santo Antão/PE, como também pela Secretaria Executiva de Educação Profissional que tem a responsabilidade de gerenciá-las.

Basicamente, por possuir usinas e engenhos, a principal atividade econômica da região da Zona da Mata é a plantação de cana-de-açúcar. Entretanto, devido ao crescimento da indústria alimentícia e automotiva desde 2010, principalmente na cidade de Vitória de Santo Antão, Palmares e Goiana, essa região vem se destacando devido ao crescimento no quantitativo de indústrias alimentícias e automotiva desde 2010.

A escolha pela região Mata Centro utiliza os seguintes critérios; 1- As escolas estão próximas de áreas industriais e de APL's para atender a demanda de profissionais qualificados; 2 - Estas escolas são acompanhadas pela mesma gerência regional e possuem as mesmas características de estrutura física e de oferta de cursos; 3- Pela dificuldade de estudar todas as escolas devido à escassez de recursos financeiros e disponibilidade de tempo; 4 – Pela proximidade geográfica que estas quatro cidades têm, entre 132 km de distância; 5- Pela fácil acessibilidade aos gestores da Secretaria Executiva de Educação Profissional.

No quadro a seguir, são demonstrados os cursos técnicos ofertados por escola da região Mata Centro:

Quadro 8 (5) - Relação de cursos técnicos por cidade - PE

CIDADE	ESCOLA	CURSOS TÉCNICOS
BEZERROS	ETE MARIA JOSÉ VASCONCELOS	Administração, Manutenção e Suporte em Informática.
BONITO	ETE CÉLIA DE SOUZA LEÃO ARRAES DE ALENCAR	Administração, Redes de Computadores.
ESCADA	ETE LUIZ DIAS LINS	Logística, Meio Ambiente, Redes de Computadores.
GRAVATÁ	ETE PROFESSOR JOSÉ LUIZ DE MENDONÇA	Redes de Computadores, Hospedagem.

Fonte: SIEPE 2014

5.3 Procedimentos de coleta de dados

No caso de coleta de dados para o estudo de casos múltiplos, Yin (2001), afirma que as evidências podem ser vistas pelas seguintes fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa documental “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas”. Ainda Gil (2010), o autor afirma que os mais utilizados em pesquisas são: documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações, documentos pessoais como cartas e diários, folders, catálogos e convites, documentos jurídicos, iconográficos e registros estatísticos.

O levantamento dos dados qualitativos para essa pesquisa foi conduzido mediante Pesquisa Documental, Observação Direta e de Entrevistas Semiestruturadas por meio da aplicação de Questionários.

Os documentos internos da SEEP consultados foram: o Relatório de Gestão Social do 2º quadrimestre de 2011, 2º quadrimestre de 2013 e do 2º 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. De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 277), “a observação tem como principal objetivo registrar e acumular informações.

Deve ser controlada e sistemática. Possibilita um contato pessoal e estreito do investigador com o fenômeno pesquisado”.

Sobre a coleta de dados pela observação direta, para Yin (2001) diz que podem ser através de uma atividade formal, como também uma atividade mais informal. De um modo mais informal, podem-se fazer observações diretas ao longo da pesquisa de campo até mesmo na aplicação das entrevistas. Para Yin (2010, p. 32), o método de estudo de caso utiliza a observação direta:

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos [...] a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional.

Com essa técnica, permite ao pesquisador ampliar o seu leque de informações para que se possa evidenciar o caso estudado e aprofundar ainda mais a sua fundamentação teórica. Segundo Creswell (2007, p.191), as vantagens e desvantagens da coleta de dados qualitativos estão descritas no Quadro 9:

Quadro 9 (5) - Vantagens e desvantagens da coleta de dados qualitativos

VANTAGENS	DESvantagens
O pesquisador tem uma experiência em primeira mão com os participantes.	O pesquisador pode ser visto com intruso.
O pesquisador pode registrar informações à medida que elas são reveladas.	Podem ser observadas informações “privadas” que o pesquisador não pode relatar.
Aspectos não usuais podem ser notados durante a observação.	O pesquisador pode não ter boas aptidões de atenção e observação.
Útil para explorar tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem.	Certos participantes (por exemplo, crianças podem apresentar problemas especiais para entrar em harmonia).

Fonte: Adaptado de Creswell (2007)

5.4 Técnica de análise de dados

Na visão de Yin (2001), para analisar as evidências, o pesquisador precisa de uma estratégia geral para trabalhá-las com mais isonomia e eliminar a possibilidade de obter resultados tendenciosos e interpretações alternativas.

A análise do presente estudo buscou utilizar a estratégia geral baseada em proposições teóricas ao estudo do caso, como também a utilização do modelo fechado da Análise de Conteúdo como técnica de análise. Ainda pelo conceito de Yin (2001, p.133), “os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações”.

Na elaboração dos questionários, as questões foram divididas e baseadas nas perspectivas que BSC preconiza; Cliente, Processos Internos e Aprendizagem Organizacional. Apesar do governo do Estado ter tido como referencial teórico o Marco Lógico, Gestão por Resultados e PDCA, o *Balanced Scorecard* foi o conceito escolhido para ser estudado, pois, possui mais informações e dados trabalhados, pelo governo do Estado através do Mapa Estratégico de PE. A perspectiva financeira não foi levada em consideração, por se tratar de uma instituição pública onde não visa o lucro, assim como nem todos os pesquisados terem acesso a dados financeiros específicos. Nos quadros 10, 11, 12, 13, 14 e 15 serão demonstradas as perguntas existentes, no questionário, realizadas aos Diretores, servidores Administrativos e Professores separados por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Como base para algumas perguntas consolidadas nos questionário, usou-se o estudo de Kallás (2003), que pesquisou a aplicação do *Balanced Scorecard* com jogos empresariais e se exerce impacto nos indicadores de sucesso das empresas.

Quadro 10 (5) - Perguntas gerais do questionário

Pergunta Geral	
DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	1. Você conhece a “visão” e a “missão” do Governo pelo “pacto na educação”? () Sim () Não Comente de forma sucinta:
	2. Existe um modelo de gestão estratégica implantado nas escolas técnicas? E em que aspecto esse modelo é inovador?
	3. Houve obstáculos na implantação desse modelo de “Programa de Modernização da Gestão”? Discorra sobre eles de forma sucinta caso tenham acontecido.
	4. Você acha que o “Programa de Escola Integral” que o Estado de PE vem utilizando está sendo efetivo? Comente de forma sucinta.
	5. Você conhece o Mapa Estratégico do “pacto pela educação” proposto pelo Governo? () Sim () Não Comente de forma sucinta: 5.1 Se sim, você participou da elaboração ou de alguma etapa da consolidação desse Mapa Estratégico? Faça um comentário sucinto:
	6. Em sua opinião, qual a relevância atribuída aos motivos que levaram o Governo do Estado PE a implementar esse modelo de Gestão? Aprender mais sobre o assunto. Outros Estados estavam usando. Ter um sistema de apoio através de indicadores que facilitasse a gestão. Ter um sistema de apoio que melhorasse a Tomada de decisão. Melhorar os processos internos. Melhorar a rotina de trabalho.
	7. Em sua opinião, que impacto esse modelo de gestão trouxe à sua escola? Análise de desempenho. Alinhamento das ideias entre os gestores. Comunicação interna objetiva. Tomada de decisão. Orçamento. Desempenho da escola. Disciplina (comportamento). Indicadores de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 11 (5) - Perguntas com relação aos processos internos

Perspectiva Processos Internos	
DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	8. O modelo de gestão desde o seu início, trouxe resultados positivos em relação a sua rotina de trabalho e nas escolas em geral? () Sim () Não () Parcialmente 8.1 Se sim, o que melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta. 8.2 Se não, o que não melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta.
	9. Os processos internos (solicitações de qualquer natureza) dos funcionários administrativos e professores são atendidos? () sim () não 9.1 Se sim, o tempo de resposta a estes processos são rápidos?
	17. As escolas possuem indicadores de gestão? () Sim () Não () Em construção 17.1 Se sim, quais? 17.2 Como são feito a gestão deles? 17.3 Estes indicadores são expostos em algum lugar (Ex: mural, quadro) tanto para gestão quanto aos alunos para terem conhecimento de como anda a situação da escola?
	18. A gestão faz reuniões de avaliação de desempenho das escolas? () Sim () Não () As vezes 18.1 Se sim, com que frequência é realizada esta avaliação? 18.2 Os resultados da gestão, em relação aos indicadores são divulgados continuamente entre os funcionários (administrativo e professores)? () Sim () Não () As vezes

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 12 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento Motivação e Empowerment

DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	Perspectiva Aprendizagem e Crescimento – Motivação
	<p>10. Qual o seu grau de satisfação com o atual modelo de gestão? Obs.: Marque na numeração desejada.</p> <p>14. A gestão abre espaço para sugestões dos professores e funcionários administrativos? () Sim () Não () As vezes</p> <p>14.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática? () Sim () Não () As vezes</p> <p>19. Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas? () Sim () Não () As vezes</p> <p>19.1 Se sim, comente de forma sucinta onde e com que frequência é realizada.</p>

Fonte: Dados da pesquisa**Quadro 13 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento Capacidades dos funcionários**

DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	Perspectiva Aprendizagem e Crescimento - Capacidades dos funcionários
	<p>11. Os professores recebem cursos de capacitação? () Sim () Não</p> <p>11.1 Se sim, com que frequência?</p> <p>11.2 E os funcionários administrativos? () Sim () Não</p> <p>11.2.1 Se sim, com que frequência?</p> <p>12. Os gestores recebem cursos de capacitação? () Sim () Não</p> <p>12.1 Se sim, com que frequência?</p> <p>13. Você recebeu alguma capacitação para poder usar o SIEPE? () Sim () Não</p> <p>13.1 Se sim, a capacitação é periódica? () Sim () Não</p> <p>13.2 Os professores e funcionários administrativos recebem alguma capacitação para usar o SIEPE? () Sim () Não</p>

Fonte: Dados da pesquisa**Quadro 14 (5) - Perguntas da perspectiva aprendizagem e crescimento Capacidades dos sistemas de informação**

DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	Perspectiva Aprendizagem e Crescimento – Capacidades dos sistemas de informação
	<p>13.3 Como você avalia o sistema de informação da educação de Pernambuco (SIEPE)? Comente com brevidade</p> <p>13.4 Qual o seu grau de satisfação com os sistemas da informação utilizados pela escola?</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 15 (5) - Perguntas sobre perspectiva do beneficiário (corpo discente)

	Perspectiva do Beneficiário
DIRETORES / ADMINISTRATIVOS / PROFESSORES	14.2 A gestão abre espaço quanto a sugestões dos alunos? () Sim () Não () As vezes
	14.3 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática? () Sim () Não () As vezes
	15. A sua escola oferece aos alunos, fora da grade curricular, cursos de qualificação profissional? () Sim () Não () As vezes
	15.1 Se sim, na sua opinião, descreva como esses cursos são importantes à formação e empregabilidade desses alunos?
	16. A escola possui algum tipo de trabalho ou convênio com empresas, Instituições públicas, ONGs que encaminhe os alunos para fazerem estágios na perspectiva de sua inclusão no mercado de trabalho? () Sim () Não () Desconheço
	16.1 Se sim, qual a sua perspectiva de empregabilidade (eficiência dos estágios)? (comente com brevidade)

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 16, serão demonstradas as perguntas realizadas no questionário aos alunos separados por perspectiva do *Balanced Scorecard*.

Quadro 16 (5) - Perguntas sobre as perspectivas referentes aos discentes

Pergunta Geral	Aprendizagem e Crescimento	Processos Internos	Beneficiário
<p>1. Você acha que o Programa de Escola Integral que o Estado de PE vem utilizando está trazendo resultados efetivos na sociedade? () Sim () Não</p> <p>1.1 Se Sim, quais os motivos na sua opinião? (descreva com brevidade)</p> <p>1.2 Se Não, quais os motivos na sua opinião? (descreva com brevidade)</p> <p>2. Para você, quais são os benefícios e as desvantagens de estar nesse modelo de escola de tempo integral?</p> <p>3. Como você avalia a sua escola no que diz respeito a estrutura física? (Salas, Laboratórios, Informática, auditórios e etc)</p>	<p>4. Como você avalia a sua escola no que diz respeito aos conteúdos das aulas?</p> <p>5. Como você avalia a capacidade dos professores de darem as aulas?</p> <p>6. Você conhece o nível de instrução do corpo docente de sua escola? () Sim () Não () Só de alguns professores</p> <p>7. Sua escola oferece cursos de capacitação aos professores para se atualizarem? () Sim () Não () As vezes</p> <p>7.1 Se sim, você percebe uma melhora nos conteúdos abordados em sala de aula pelos professores? (descreva com brevidade)</p> <p>12 Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas? () Sim () Não</p> <p>12.1 Se sim, comente de forma sucinta com quem e com que frequência são realizadas:</p>	<p>10. Você conhece os indicadores de gestão de sua escola? () Sim () Não () Sei mas, no momento não me lembro.</p> <p>10.1 Se sim, os resultados ficam visíveis aos alunos para que eles tenham conhecimento? (Comente com brevidade)</p>	<p>8. A sua escola oferece aos alunos, fora da grade curricular, cursos de qualificação profissional? () Sim () Não</p> <p>8.1 Se sim, na sua opinião, descreva como esses cursos são importantes para sua formação e empregabilidade?</p> <p>9. 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</p> <p>9.1 Se sim, qual a sua perspectiva de empregabilidade? (comente com brevidade)</p> <p>11. A escola é aberta a sugestões e ideias dos alunos? () Sim () Não () As vezes Comente com brevidade:</p> <p>11.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Para facilitar a análise dos questionários após o seu preenchimento, e para uma melhor dinâmica na interpretação dos mesmos, consta no Quadro 17 a seguir, o quantitativo geral das pessoas que participaram da pesquisa, renomeada por letras e separadas por função, como também as escolas por uma questão ética.

Quadro 17 (5) – Quantitativo geral de entrevistados

Nº	ETE	Classificação	Identificação	Nº	ETE	Classificação	Identificação	
1	BEZERROS (C)	Aluno	A	26	ESCADA (A)	Aluno	A	
2		Aluno	B	27		Aluno	B	
3		Aluno	C	28		Aluno	C	
4		Aluno	D	29		Aluno	D	
5		Aluno	E	30		Aluno	E	
6		Aluno	F	31		Aluno	F	
7		Aluno	G	32		Diretor	A	
8		Diretor	A	33		Professor	B	
9		Professor	B	34		Professor	C	
10		Professor	C	35		Administrativo	D	
11		Professor	D	36		Administrativo	E	
12		Administrativo	E	37		BONITO (B)	Aluno	A
13	GRAVATÁ (D)	Aluno	A	38	Aluno		B	
14		Aluno	B	39	Aluno		C	
15		Aluno	C	40	Aluno		D	
16		Aluno	D	41	Aluno		E	
17		Aluno	E	42	Diretor		A	
18		Aluno	F	43	Professor		B	
19		Diretor	A	44	Professor		C	
20		Professor	B	45	Administrativo		D	
21		Professor	C	46	Administrativo		E	
22		Administrativo	D	TOTAL = 46 Entrevistados 24 Alunos 6 Gestores 7 Administrativos 9 Professores				
23	GRE MATA CENTRO	Diretor	A					
24	SEEP	Diretor	A					
25		Administrativo	B					

Fonte: Criação própria

Na pesquisa *in loco* em cada escola, os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória dos que estavam presentes no momento. Os alunos pesquisados são da mesma modalidade de ensino e da mesma faixa etária.

Como critério, foram escolhidos os alunos dos 2º e 3º anos por estarem familiarizados com o sistema de ensino diferentemente dos recém-chegados das turmas de primeiro ano. A priori seria realizado apenas com alunos das turmas de terceiro ano, no entanto algumas escolas ainda não possuem a referida série em seus respectivos cursos técnicos ofertados. Surgiu a necessidade de incluir os alunos das turmas de segundo ano.

Os cursos técnicos de cada escola foram escolhidos por estar dentro campo da administração, podendo atuar nas diversas áreas de logística, informática, turismo e meio ambiente.

O corpo discente, assim como o corpo docente e funcionários administrativos, foi colocado em uma sala reservada disponibilizada pela escola para preenchimento dos questionários. Os resultados foram consolidados através da ferramenta de tabela dinâmica do editor de planilhas Excel. A seguir, serão tratadas as análises dos resultados referentes a esta consolidação.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo foi estruturado em uma única análise geral de todos os casos estudados com o intuito de responder a questão secundária de avaliar qual a percepção dos alunos, gestores, funcionários administrativos e professores quanto ao desempenho da escola no programa de Educação Integral do Estado de PE.

É de grande relevância identificar a visão dos mesmos em relação ao modelo de gestão adotado pelo governo. Assim, a pesquisa terá o registro de realidades diferentes, sob a ótica dos principais beneficiários como também das pessoas que fazem parte da gestão escolar, para verificar se há um alinhamento em relação aos objetivos do governo. Desta forma, teremos uma múltipla abordagem sobre o objeto de estudo.

Em se tratando da análise da percepção como um todo, em detrimento do modelo de gestão das escolas técnicas do governo de PE, durante as análises, foram levadas em consideração algumas variáveis como: a natureza da escola, a cultura organizacional estabelecida naquela escola, a cultura social da cidade, a posição geográfica, clima e etc. Porém, essas não serão o centro das análises.

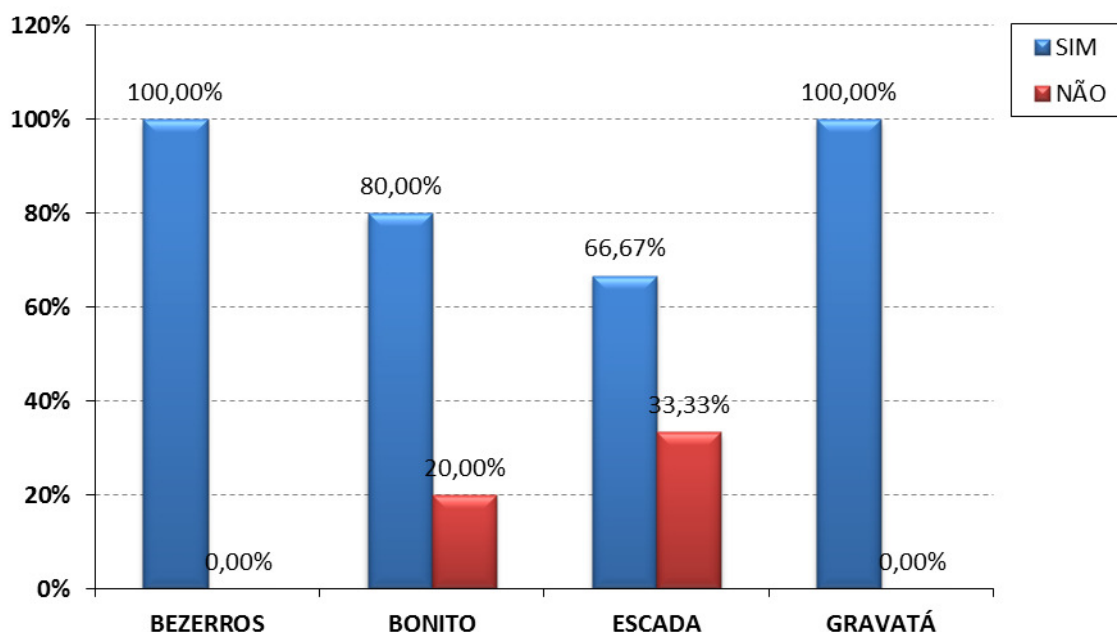
6.1 Análises da percepção dos Alunos

O presente subitem apresenta as evidências empíricas coletadas por meio de questionários como consta no Apêndice A, perfazendo um total de vinte e quatro (24) alunos pesquisados, divididos entre as quatro escolas ligadas à GRE Mata Centro.

Na ETE C, foram pesquisados os alunos do 3º ano do curso de Administração e ETE A, foram pesquisados os alunos dos 3º anos dos cursos de Logística, Meio Ambiente e Redes de Computadores. Já na ETE B, foram pesquisados os alunos do 3º ano do curso de Administração e, finalizando, na ETE D, participaram da pesquisa os alunos do 2º ano do curso de Redes de Computadores.

Assim como evidenciado no Gráfico 3 exposto a seguir, quando perguntados sobre o que achavam sobre o Programa de Escola Integral que o Estado de PE vem utilizando está trazendo resultados efetivos na sociedade, 100% dos alunos das ETE A e D, 80% da escola B e 66,67% da C responderam que sim.

Gráfico 3 (6) - Respostas sobre a percepção da efetividade dos resultados do Programa Escolas Integrais em PE.



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a grande maioria da amostragem dos alunos pesquisados, cerca de oitenta e sete por cento 87%, percebe que o programa está sendo efetivo no que diz respeito aos impactos naquela sociedade em que estão inseridos. Os comentários respondidos nos questionários a seguir demonstram a visão deles:

O desenvolvimento mais qualificado dos estudantes através de programas oferecidos como exemplo tem o “ganhe o mundo”, onde fornece para os mesmos uma ligação com os outros países do mundo, conhecendo a cultura e a língua. (Aluno c, ETE C).

Porque levando em consideração o fato de ser integral, dispõe de tempo em que são utilizados para plenitude dos estudos. Além de oferecer meios que facilitem a aprendizagem e o futuro ingresso no mercado de trabalho”. (Aluno c, ETE A).

Pois vem nos preparando e nos qualificando para o meio de trabalho e social (Aluno b, ETE A).

Os pais ficam de certa forma, aliviados, pois, tem em mente que seus filhos estão na escola para que futuramente contribuam para o bem social (Aluno e, ETE B).

As escolas integrais vêm melhorando a vida dos estudantes pernambucanos, pois este método vem aumentando índice de aprovação nas Universidades públicas (Aluno a, ETE D).

Dos alunos que mencionaram “não” à questão anterior, que corresponde a

20% da escola B e 33,3% da C, apenas justificaram os seus motivos apresentando problemas pontuais, nenhum comentário ou críticas construtivas como: “a educação integral deveria ser desde o fundamental, pois, se teria uma base mais concreta. Não só no ensino médio” (Aluno c, ETE A).

Uma vez que a razão de existir de uma escola é formar alunos qualificados à sociedade, foram perguntados a eles quais são os benefícios e as desvantagens de estar nesse modelo de escola de tempo integral.

Nessa questão, em termos gerais, os alunos identificam na prática que, por estarem em tempo integral, há um melhor desempenho deles durante a vida acadêmica como também uma melhor oportunidade de conquista de vaga no mercado de trabalho. As vantagens percebidas pelos mesmos são bem maiores que as desvantagens de estar a maior parte do tempo dentro da escola.

De uma forma geral, algumas das principais vantagens e desvantagens no que diz respeito ao desempenho dos alunos estão listadas no Quadro 18 a seguir:

Quadro 18 (6) - Vantagens e Desvantagens da modalidade Tempo Integral

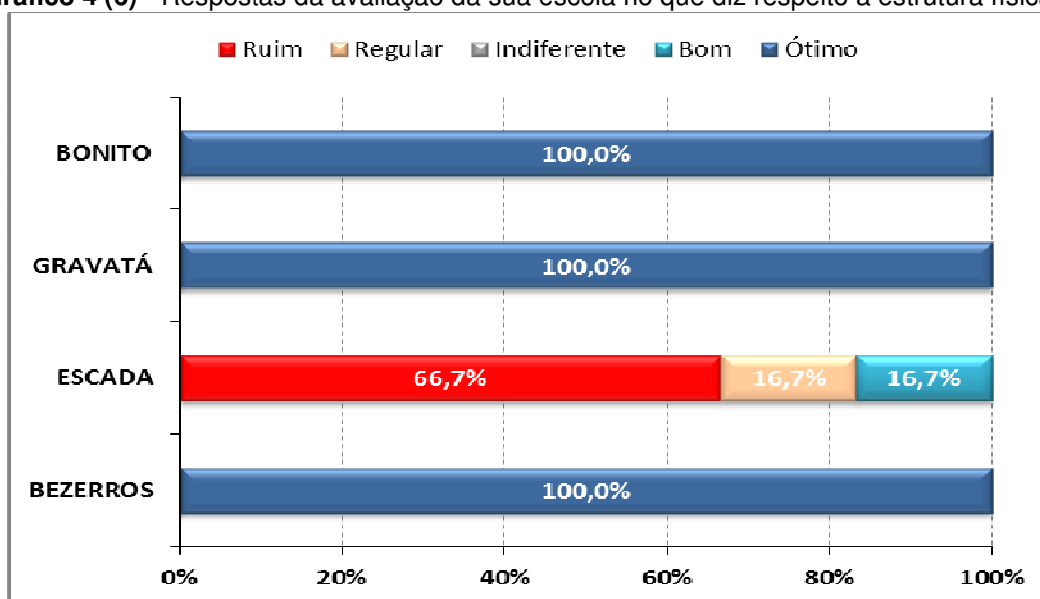
VANTAGENS	DESvantagens
Tempo maior de estudo;	Muito tempo na escola;
Melhor preparo para o mercado de trabalho;	Cansaço;
Bom ensino;	Falta de tempo para outras atividades;
Melhor aproveitamento dos conteúdos;	Pouco tempo para o lazer.
Bom rendimento em vestibulares;	

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com algumas desvantagens apresentadas pelos alunos, foi observado durante a pesquisa que os mesmos possuem uma grande expectativa de sucesso no futuro e grandes chances de ingressarem no mercado de trabalho em suas respectivas áreas de formação pela estrutura ofertada nas escolas.

Quando questionados sobre quais as suas avaliações a respeito da estrutura física de suas escolas, os resultados são mostrados no Gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 (6) - Respostas da avaliação da sua escola no que diz respeito à estrutura física



Fonte: Dados da pesquisa

Pelo intervalo de *Likert*⁶, de uma forma geral, cem por cento dos alunos das escolas B, D e C, afirmaram que suas escolas possuem uma ótima estrutura física com relação a laboratórios práticos, salas de aulas, auditórios e etc. Na Tabela 4 abaixo, está representada, de uma forma esmiuçada, o percentual dessa questão por escola.

Tabela 4 (6) - Percentual da avaliação da escola da estrutura física

ESCALA	BEZERROS	BONITO	ESCADA	GRAVATÁ	Total Geral
1 (Ruim)	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	16,67%
2 (Regular)	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	4,17%
3 (Indiferente)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4 (Bom)	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	4,17%
5 (Ótimo)	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	75,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Vale salientar que do percentual geral que marcaram ruim (16,67%), regular (4,17%) e bom (4,17%), são alunos da ETE A que ainda não possuem uma nova estrutura física assim como as outras ETEs que já estão padronizadas. O espaço físico ainda é o da antiga escola antes do modelo de ensino integral ter sido adotado

⁶ “Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11)” (CUNHA, 2007, p.24).

pele Governo de PE. A influência da falta de uma boa estrutura pode ser vista nos comentários abaixo:

[...] não tem estrutura para os alunos trabalharem e se especializarem na área (Aluno b, ETE A).

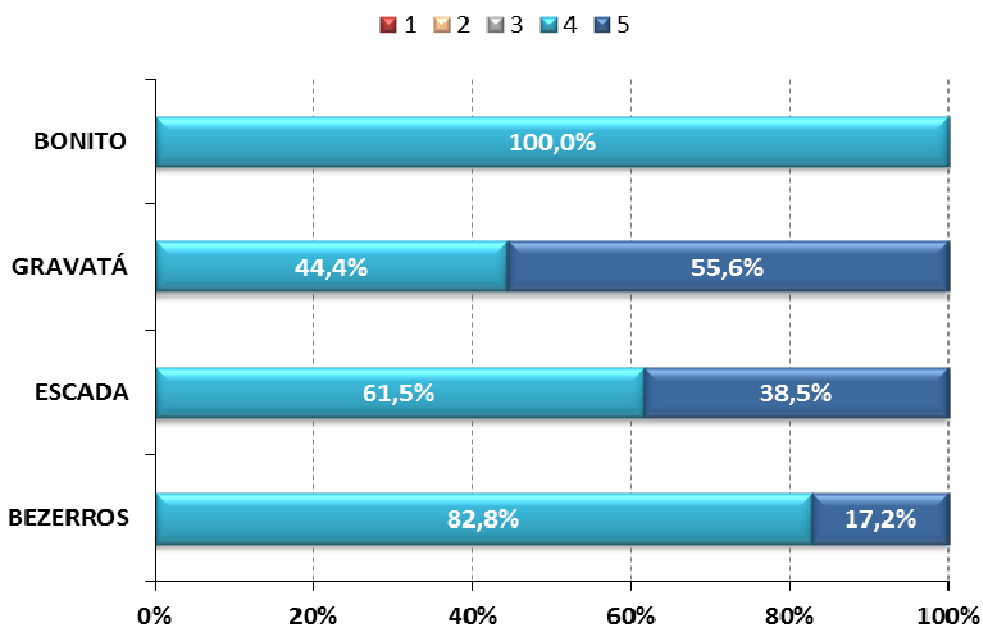
Salas sem ventilação, laboratórios quebrados, salas em desuso (Aluno d, ETE A).

A escola não tem estrutura para atender as necessidades dos alunos e nem equipamentos de suporte (Aluno e, ETE A).

[...] deveriam ser investidas maiores verbas a este fim (Aluno f, ETE A).

Em linhas gerais, embora a estrutura da ETE A não atenda ainda ao modelo de escola atual, a percepção dos alunos no que diz respeito aos conteúdos abordados em sala de aula está com ótimos índices. Por seguinte, uma série de perguntas foi respondida sobre a qualidade no conteúdo do ensino e a competência dos professores.

Gráfico 5 (6) – Respostas da avaliação das escolas no que diz respeito aos conteúdos das aulas



Fonte: Dados da pesquisa

Pelo total de entrevistados, podemos dizer que a grande maioria representada por setenta por cento (70%) dos alunos acharam bom, enquanto vinte e nove por cento (29%), afirmaram que há um ótimo conteúdo das aulas.

Se verificarmos os percentuais por escola, assim como consta no Gráfico 5 acima, na ETE C, cem por cento marcaram “bom”. Já nas ETE’s D, A e B, assinalaram para “bom” quarenta e quatro (44%), sessenta e um (61%) e oitenta e

dois por cento (82%). E para “ótimo”, marcaram 55%, 38% e 17% respectivamente.

Na Tabela 5 consta a situação por escola.

Tabela 5 (6) - Percentual da avaliação das escolas no conteúdo das aulas

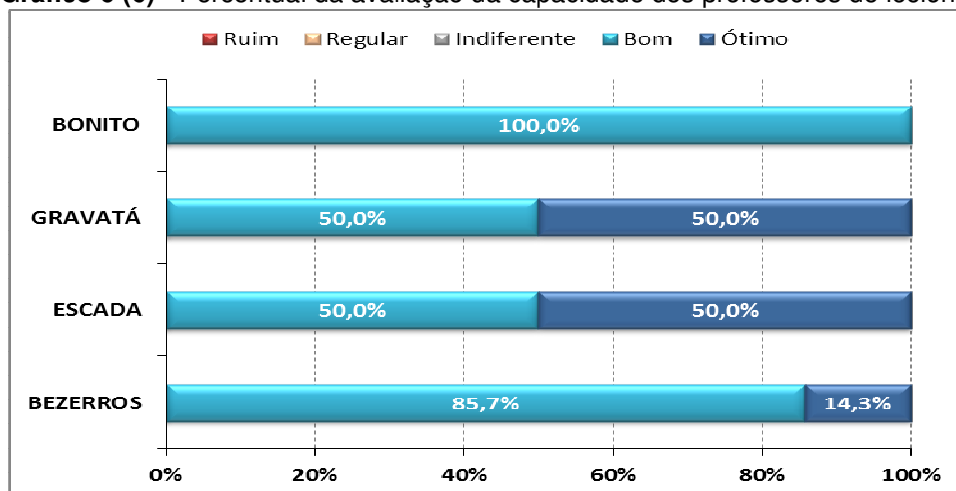
ESCALA	BEZERROS	BONITO	ESCADA	GRAVATÁ	Total Geral
1 (Ruim)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2 (Regular)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3 (Indiferente)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4 (Bom)	82,76%	100,00%	61,54%	44,44%	70,59%
5 (Ótimo)	17,24%	0,00%	38,46%	55,56%	29,41%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Ao mesmo tempo em que, na questão anterior, daquele percentual do total de alunos da ETE A mostrado na Tabela 4, que afirmaram que a estrutura física está ruim e regular, sessenta e um (61%) e trinta e oito por cento (38%) acharam que o conteúdo das aulas está entre bom e ótimo respectivamente.

Para complementar ainda mais a questão do ensino e identificar a situação atual, foram perguntados aos alunos sobre suas avaliações no que tange a capacidade dos professores de lecionar. Nesse quesito, as escolas foram bem avaliadas assim como consta no Gráfico 6.

Gráfico 6 (6) - Percentual da avaliação da capacidade dos professores de lecionar



Fonte: Dados da pesquisa

Do total dos alunos pesquisados, e baseado nos comentários respondidos nos questionários, (29,17%) disseram que os professores têm uma ótima competência em dar aula. E a grande maioria (70,83%), informou uma boa

capacidade de ensinar. Os dados gerais por escola são demonstrados na Tabela 6 a seguir.

Tabela 6 (6) - Percentual da avaliação da capacidade dos professores de lecionar

ESCALA	BEZERROS	BONITO	ESCADA	GRAVATÁ	Total Geral
1 (Ruim)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2 (Regular)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3 (Indiferente)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4 (Bom)	85,71%	100,00%	50,00%	50,00%	70,83%
5 (Ótimo)	14,29%	0,00%	50,00%	50,00%	29,17%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

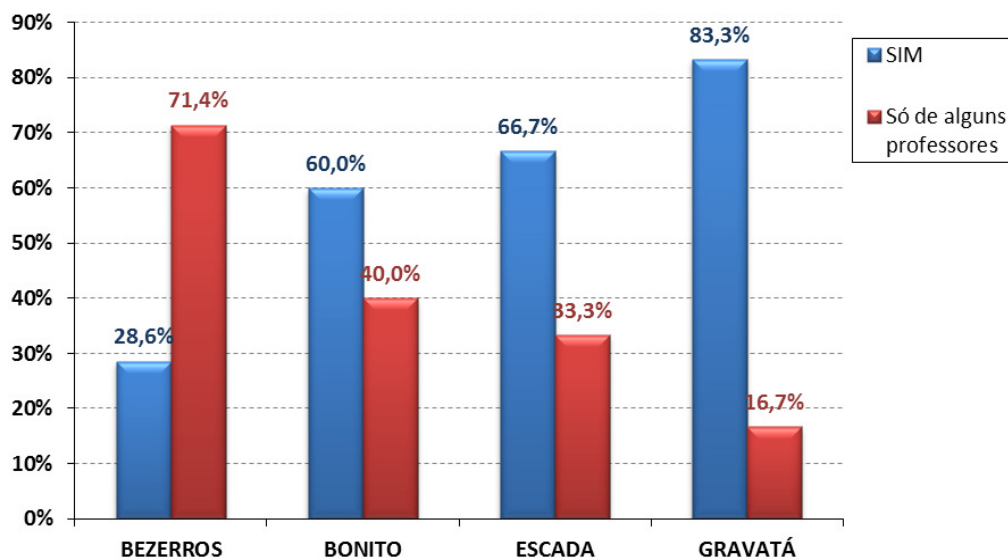
Apenas na ETE B que todos os alunos pesquisados marcaram na escala “bom”. Já nas ETE’s D e A, as respostas foram divididas entre “bom” e “ótimo”. É plausível corroborar com as informações acima demonstradas, através de alguns dos comentários dos alunos pesquisados nas ETE’s:

Acho muito bom. Aqui se têm professores qualificados e que sabe passar de uma forma muito clara os conteúdos para os educandos (Aluno a, ETE A).
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 (Aluno d, e, f, ETE D).

Foi perguntado a eles, também, se conheciam o nível de instrução do corpo docente de suas respectivas escolas. E pelos resultados obtidos nessa questão, uma grande maioria, entre todos pesquisados (58,38%), assinalou que tinham conhecimento da qualificação dos seus docentes.

Enquanto que apenas 41,67%, de uma maneira geral, disseram que sabiam de alguns professores, e nenhum aluno pesquisado assegurou que não conhecia o nível de formação de seus professores. No Gráfico 7 abaixo, está o percentual das repostas por escola para fins de comparação.

Gráfico 7 (6) - Respostas sobre o nível de instrução dos professores

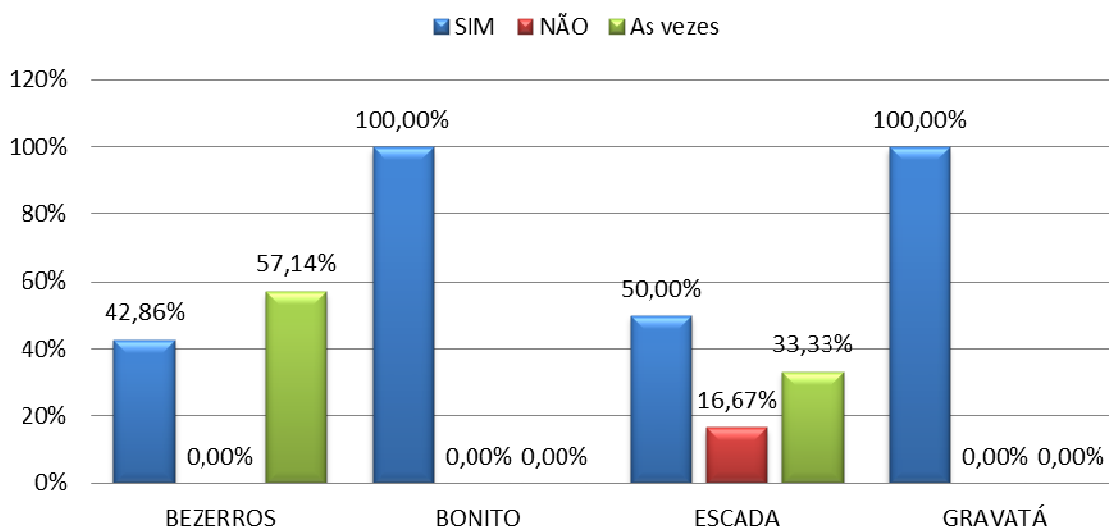


Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, foi perguntado se os docentes recebiam capacitações para se atualizem. E também se essa qualificação profissional resultava na melhoria dos conteúdos abordados em sala de aula para que pudesse substanciar os possíveis motivos de um bom conteúdo das aulas e na habilidade de lecionar as mesmas.

O Gráfico 8 demonstra os resultados obtidos para esse questionamento.

Gráfico 8 (6) – Respostas sobre a oferta de cursos de capacitação aos professores



Fonte: Dados da pesquisa

Mais uma vez, a maioria demonstrou que tem conhecimento sobre a oferta de cursos de qualificação aos seus professores, que representa 70,83% do total de

pesquisados. Enquanto que 25% afirmaram que só às vezes, apenas 4,17% pontuaram que “não”, perfazendo um total de 29,17%.

De fato, pelos dados apresentados no Gráfico 7 e Gráfico 8, como também pelo Gráfico 6, o ensino de qualidade nos conteúdos abordados em sala de aula está ligado à competência dos docentes em lecionar. Isso pode ser visto nas opiniões expressadas dos alunos abaixo quando perguntados se percebiam uma melhora nos conteúdos abordados em sala de aula pelos professores:

Sim. Eles sempre mostram renovação em práticas didáticas e forma de manejo das aulas (Aluno c, ETE A).
 Os professores que participam destes cursos repassam o conhecimento adquirido com maior facilidade, aumentando o desempenho dos alunos (Aluno c, ETE B).
 Busca sempre trazer coisas novas, trazendo para nós atividades lúdicas as quais facilitam a nossa aprendizagem como: data show, internet, entre outros (Aluno a, ETE C).
 Sim, pois quando realmente queremos melhorar o exercício da profissão, aumenta muito a qualidade do ensino e dos conhecimentos passados (Aluno c, ETE D).

Após esses questionamentos sobre a qualificação dos docentes, o questionário seguiu no intuito de identificar se a escola propicia aos alunos outra forma de conhecimento para complementar o ensino.

Quando perguntados se a escola oferecia cursos de qualificação profissional fora da grade curricular, oitenta e sete por cento (87,5%) marcaram que “sim”, e apenas doze por cento (12,5%) assinalaram que “não” eram oferecidos. Os percentuais desse questionamento estão listados na Tabela 7.

Tabela 7 (6) - Respostas sobre cursos de qualificação profissional fora da grade curricular

ESCALA	BEZERROS	BONITO	ESCADA	GRAVATÁ	Total Geral
Sim	85,71%	100,00%	100,00%	66,67%	87,50%
Não	14,29%	0,00%	0,00%	33,33%	12,50%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

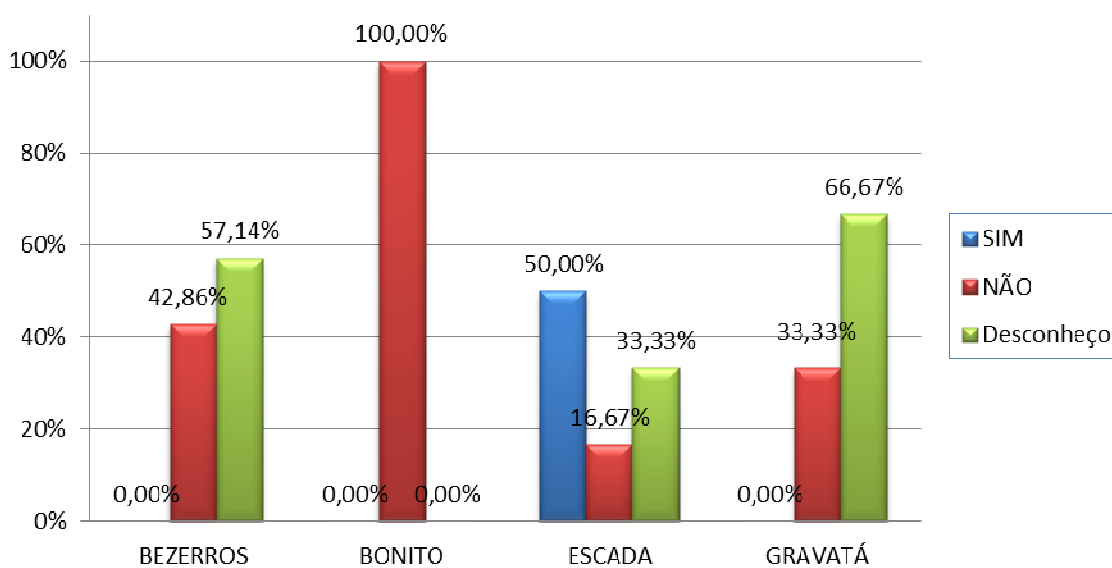
Nos comentários a seguir estão demonstradas algumas opiniões dos pesquisados acerca da importância desses cursos para a sua formação e empregabilidade:

Na instituição que resido, 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 importante e necessário, 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 incluíam no mercado de trabalho. Como consta no Gráfico 9 a seguir, em termos gerais, apenas na ETE A cinquenta por cento (50%) dos alunos afirmaram que “sim” mesmo o restante afirmando que não ou que desconhecia.

Gráfico 9 (6) - Respostas sobre convênios com instituições para estágio



Fonte: Dados da pesquisa

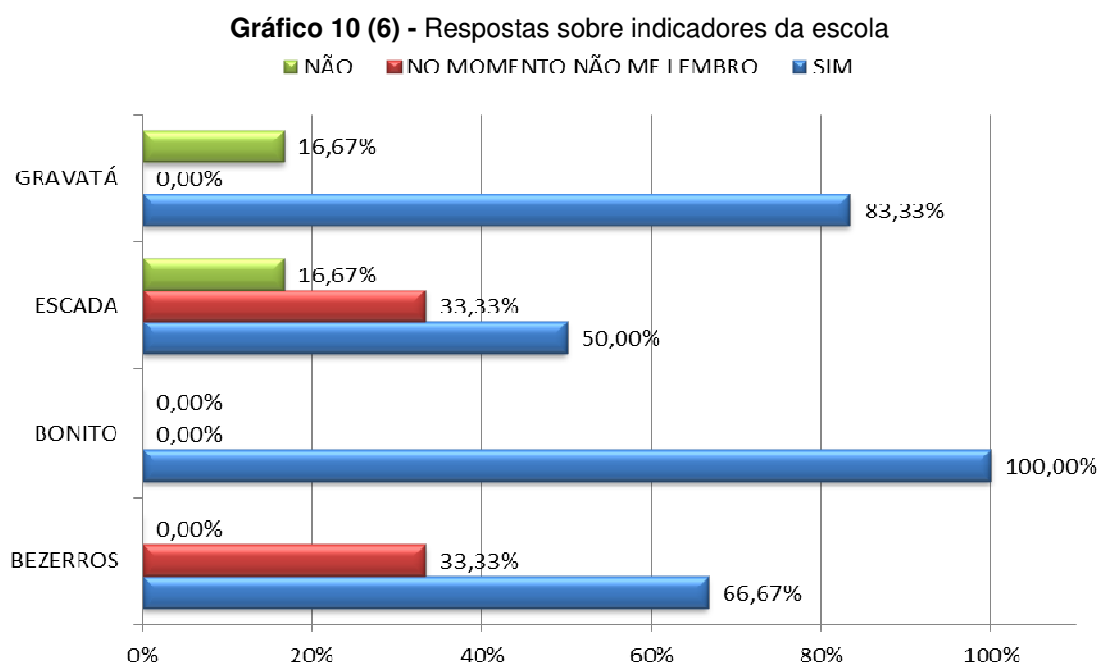
Em relação às escolas restantes, há um número significativo no sentido de que os alunos não estão integrados com o que acontece em sua escola. Os alunos em sua grande maioria desconhecem a existência de convênios que os insiram no mercado de trabalho através de estágios.

Independente do motivo seja ele por desconhecimento ou não, por oferta ou não, 45% disseram que “não” e 41% que desconhecia, sendo um percentual bastante expressivo se considerarmos que a escola não possua um trabalho com organizações que fomente a inserção do aluno no mercado de trabalho dada à

relevância desse tema nos comentários apresentados quando perguntado aos alunos sobre suas perspectivas de empregabilidade:

Infelizmente, no último e terceiro ano do curso técnico de administração, não tivemos nenhum tipo de contato com empresas em estagiar e por em prática todo aprendizado. (Aluno b, ETE C).

Por seguinte, eles responderam se conheciam os indicadores de gestão de sua escola. Os resultados estão expostos no Gráfico 10.



Fonte: Dados da pesquisa

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”.

Analisando o Gráfico 10, na ETE C, 66% responderam que “sim”, enquanto que 33% afirmaram que no momento não lembravam. Na ETE B, todos responderam que conheciam quais os indicadores de sua escola.

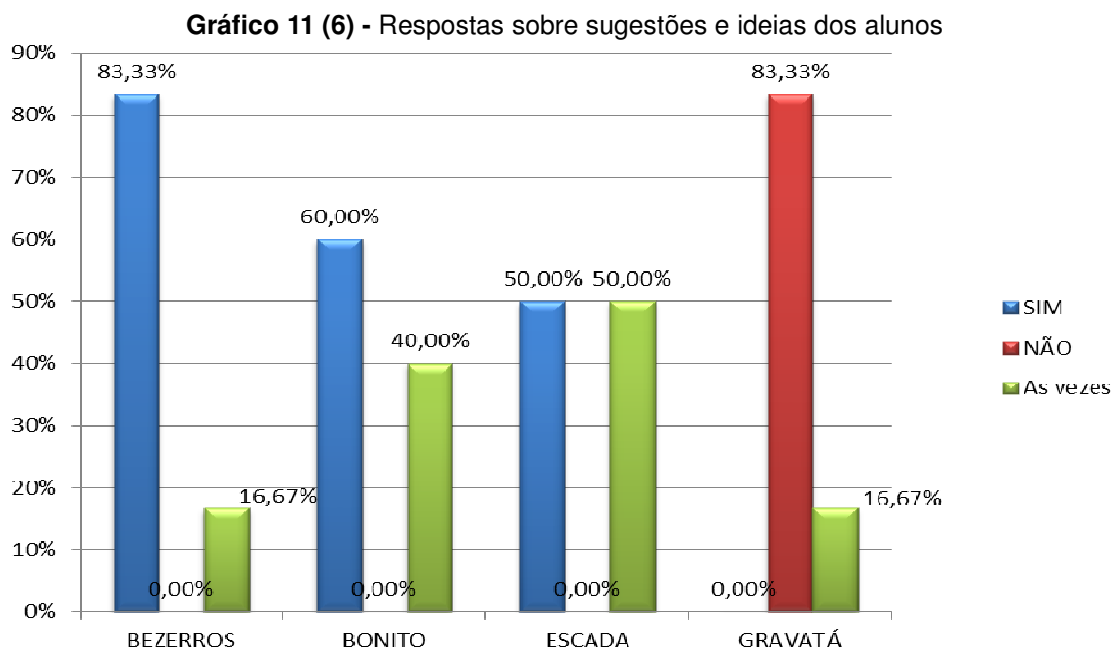
Na ETE A, 50% marcaram “sim”, 16% marcaram “não” e 33% afirmaram que sabiam, mas que não lembravam no momento. Já na ETE D, 83% afirmaram que “sim” e apenas 16% marcaram “não”.

Estes percentuais mostram que os alunos estão percebendo os indicadores de gestão da escola e que ela está divulgando os resultados de sua gestão através

dos indicadores, conforme evidencia os comentários a seguir:

Resultados muito visíveis, pois, se ganha um enorme conhecimento das áreas (Aluno a, ETE A).
Ficam visíveis em quadros expostos na entrada da escola (Aluno a, ETE B).
Sim, ficam visíveis para toda a escola. (Aluno g, ETE C)
Sim, ficam visíveis para que saibamos a capacidade da gestão (Aluno f, ETE C).
Sim, ficam expostos em um quadro de informações (Aluno c, ETE D).

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. No Gráfico 11 abaixo, estão demonstrados os resultados para essa questão por escola.



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como visto no Gráfico 11 acima, apenas na ETE D a grande maioria de 83% afirmou que sua escola não está aberta ao diálogo com os seus alunos. Dos que alegaram “não” para essa questão, argumentaram que o “grêmio estudantil não tem voz” ou “Essa é uma coisa 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 afirmaram que “sim” e “às vezes”, o que corresponde a 47% e 30% respectivamente, comentaram que a gestão escuta suas opiniões. Alguns comentários:

Todas as sugestões dos alunos são atendidas com clareza (Aluno b, ETE A).

Nossa gestora sempre nos dá a plena liberdade de sugerir e também reclamar de algo que nos desagrade, desde a alimentação à educação em sala de aula (Aluno f, ETE A).

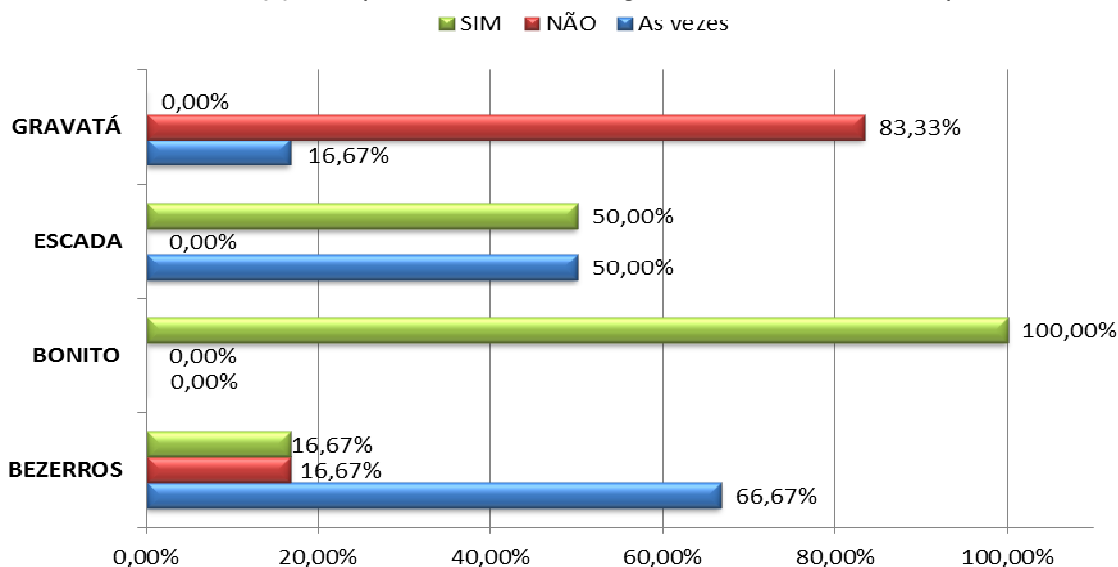
Sempre buscam melhorar a sua gestão para maior integração com os alunos (Aluno c, ETE B).

Quando necessário sim, é ouvida as sugestões, como: datas comemorativas, eventos e dinâmicas. (Aluno f, ETE C)

Por esses comentários, nota-se uma preocupação em fazer do corpo discente, 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 seguidos, principalmente aos alunos que são os beneficiários.

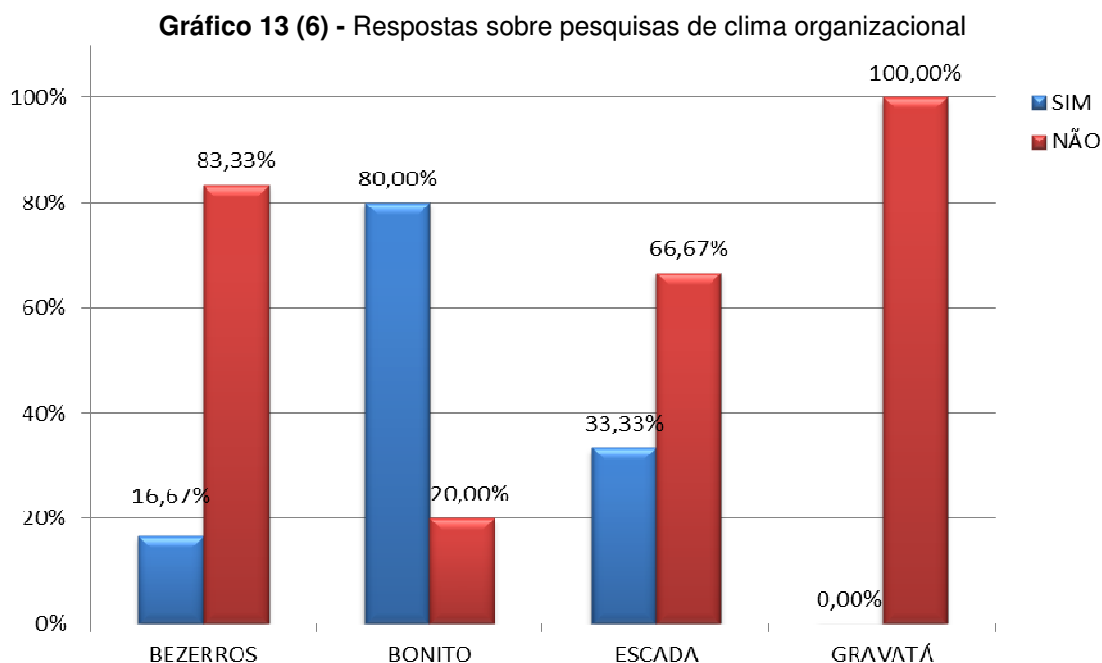
Em seguida, foi perguntado a eles se essas sugestões e ideias eram colocadas em prática pela gestão. Nesse caso, 33% afirmaram que “sim”, 29% marcaram “não”, e 38% marcou “às vezes”, perfazendo o total de 100% do total de pesquisados. Os percentuais por escola estão no Gráfico 12 a seguir.

Gráfico 12 (6) - Respostas sobre se as sugestões são colocadas em prática



Fonte: Dados da pesquisa

Para finalizar as questões, foi perguntado aos alunos se as suas respectivas escolas realizavam pesquisas sobre clima organizacional. E se sim, que eles comentassem de maneira sucinta, com que frequência e com quem eram realizadas estas pesquisas. No Gráfico 13 serão demonstrados os quantitativos por escola.



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos gerais, a grande maioria de 67% afirmou que “não”, enquanto que o restante, que corresponde a 29% marcou que “sim”. Apenas 4% não souberam ou não responderam a essa questão, somando o total de 100% dos pesquisados.

Analisando o gráfico acima, apenas na ETE D que houve o maior percentual, 100% disseram que a escola não realiza a pesquisa. Nas ETE’s A, B e C, os percentuais entre os que responderam “sim” e “não”, estão entre 33% e 66%, 80% e 20%, 16% 83% 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 assim, que poucos estão sabendo sobre o 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 restantes as opiniões se dividem entre “sim” e “não”. Se considerarmos que essas escolas realmente realizam a pesquisa, nota-se um problema no que diz respeito ao alcance dessa pesquisa ao número de alunos pesquisados. Precisando assim, ampliar a pesquisa para todos os alunos ou a 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, que estão dentro do mapa estratégico, é garantir educação pública de qualidade e formação profissional. Vejamos algumas opiniões dos discentes sobre a qualidade das aulas:

Bom porque todos os assuntos vistos aqui irão ajudar e muito na carreira profissional (Aluno a, ETE A).

Pois as aulas e os conteúdos são conteúdos de um meio profissional (Aluno b, ETE A).

No momento está bom, mas há necessidade de melhorias (Aluno a, ETE B). O roteiro de ensino é seguido de acordo com o que é mandado pela secretaria de educação (Aluno b, ETE B).

As aulas são bem distribuídas em horários específicos (Aluno d, ETE C).

Bom, pois auxilia os alunos no aprendizado, mas ainda é preciso um melhoramento (Aluno e, ETE C).

Bom, pois nos auxiliam de uma forma bastante positiva, no entanto, ainda precisam ser melhoradas algumas coisas (Aluno g, ETE C).

Pois poderia se ter mais aulas práticas de acordo com cada disciplina, mais viagens para empresas, encaminhamento para estágios para facilitar a inclusão no mercado de trabalho (Aluno c, ETE D).

Um das premissas do Governo do Estado, dentro de seu mapa estratégico, é o foco nos resultados. Com isso, os comentários dos alunos acima, demonstram que os resultados que o governo almeja, em relação à oferta de ensino com qualidade, estão sendo construídos embora ainda precise de melhorias.

6.2 Análises da percepção dos Gestores, Professores, Administrativos

Neste subitem, são apresentadas as respostas consolidadas dos Gestores como também dos professores e funcionários administrativos, através dos questionários como consta nos modelos dos Apêndices B e C respectivamente.

Fazendo assim, um total de vinte e duas (22) pessoas pesquisadas, divididas entre seis pessoas com funções de Gestores, sete funcionários administrativos e nove professores entre as escolas, GRE Mata Centro e SEEP.

Inicialmente, foi perguntado se conheciam a “visão” e a “missão” do Governo pelo “pacto na educação”. De uma forma geral, 81% dos pesquisados afirmaram que conhecem, enquanto que apenas 18% alegaram que não. Na Tabela 8 a seguir estão demonstrados os resultados por cidade.

Tabela 8 (6) - Conhecimento acerca da “visão” e a “missão” do Governo no pacto pela educação

CIDADE	SIM	NÃO
BEZERROS	80,0%	20,0%
ADMINISTRATIVO	100,0%	0,0%
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	66,7%	33,3%
ESCADA	80,0%	20,0%
ADMINISTRATIVO	100,0%	0,0%
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	50,0%	50,0%
GRAVATÁ	50,0%	50,0%
ADMINISTRATIVO	100,0%	0,0%
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	0,0%	100,0%
BONITO	80,0%	20,0%
ADMINISTRATIVO	100,0%	0,0%
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	100,0%	0,0%
SEEP	100%	0,0%
ADMINISTRATIVO	100,0%	0,0%
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	-	-
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%
ADMINISTRATIVO	-	-
DIRETOR	100,0%	0,0%
PROFESSOR	-	-
TOTAL GERAL	81,8%	18,2%

Fonte: Dados da pesquisa

Na ETE C, todos os administrativos e o diretor marcaram sim, e dentre os professores, 66% disseram que sim e 33% que não. Na ETE A, todos os administrativos e o diretor também responderam sim e os professores, 50% responderam sim e 50% que não.

Já na ETE B todos responderam que sim e apenas na ETE D, o total de pesquisados se divide em 50% entre sim e não, onde apenas os professores afirmaram que “não” conheciam a visão. Na SEEP o funcionário administrativo e o diretor marcaram “sim”, assim como o diretor da GRE Mata Centro.

Em seguida, foi perguntado se na percepção dos entrevistados, existia um modelo de gestão estratégica implantado nas escolas técnicas e em que aspecto

esse modelo é inovador. Os comentários a seguir, demonstram de forma geral, que a grande maioria entende que há um modelo de gestão:

Sim. Por meio do sistema de ensino médio integrado ao profissionalizante, acompanhamento sistemático com base nos resultados, visando um ensino efetivo e de qualidade (Diretor a, ETE A).

Existe sim. Esse modelo é inovador, pois ele permite que além de aprender as matérias de núcleo comum, o estudante se depare com matérias específicas do curso e já opte por uma profissão (Administrativo e, ETE A).

Sim. A gestão direciona a escola de forma diferencial ao ensino regular, pois além das escolas técnicas formarem os alunos para cursarem um curso superior, prepara para o mercado de trabalho. A preparação para o mercado de trabalho se dá através da formação do ser como a todos os quais são bem retratadas nos quatro pilares da educação (Administrativo d, ETE B).

É uma gestão competente e democrática que visa resultados. [...] A inovação é em cima disso, da integração do ensino médio ao profissionalizante (Diretor a, ETE D).

Embora ainda alguns comentários revelem que precise de mais integração da gestão com seus funcionários. Mesmo alguns concordando parcialmente, a saber:

Desconheço. Como contratado vou à escola, dou aula e vou embora. Não existe um processo de integração dos professores com contrato temporário no intuito de envolvê-los nos processos organizacionais e muito menos na gestão (Professor b, ETE A).

Sim. Não acho tão inovador, vez que ainda apresenta algumas deficiências ou falhas (Administrativo d, ETE A).

Não consigo observar um modelo de gestão nas escolas técnicas que se diferencie das escolas regulares ou de referência (Professor b, ETE C).

Sim, porém a forma como é abordada visa apenas os resultados numéricos, que muitas vezes mascaram a realidade escolar (Professor c, ETE C).

Não, a gestão ocorre da mesma maneira em escola técnicas e regulares (Professor a, ETE D).

Após essa questão, foram questionados se houve obstáculos na fase de implantação do modelo de “Programa de Modernização da Gestão”. Uma quantidade considerável de pessoas entre diretores, administrativos e professores afirmaram que não participaram dessa fase por ainda serem novos na instituição ou não achar que houve obstáculos. Dos que disseram que sim, destacam-se alguns comentários:

O maior dos obstáculos foi no início a rejeição dos profissionais, mas com o tempo foram adaptando-se. (Administrativo c, ETE A).

Sim, hoje os gestores são escolhidos através de avaliação (prova) e análise de currículo antes não era assim. Hoje também temos que prestar conta de todos os recursos que entra na escola, o professor tem mais responsabilidade e tantos outros fatores que somados trouxe melhoria para o ensino de Pernambuco (Administrativo d, ETE B).

Acredito que sim. Apesar de registrarmos os avanços tecnológicos e o surgimento de uma sociedade que prioriza o capital intangível (o

conhecimento), percebemos que isso ainda não se materializou na valorização dos profissionais, especialmente aqueles ligados a educação. Por esse motivo, acredito que muitos profissionais, entre docentes, gestores e técnicos, tiveram e ainda tem dificuldades em compreender ou se integrar ao novo modelo de gestão criado. Por outro lado, a rede de ETE's foi criada com um novo conceito de estruturas físicas e materiais, com amplo espaço para laboratórios, práticas esportivas, atividades artístico-culturais, etc. Portanto, acredito que brevemente o modelo de gestão se consolidará (Professor d, ETE C).

A princípio houve certa reserva sobre o novo modelo como sempre acontece quando algo de novo começa a ser implantado, no entanto, com o decorrer do tempo e a conseqüente assimilação do novo modelo houve uma acomodação e conseqüente aceitação (Administrativo e, ETE C).

Acredito que o maior obstáculo é o alinhamento de ideias, pois alguns gestores ainda centralizam demais (Professor b, ETE D).

SIM. Toda mudança causa certo desconforto no início, dessa maneira não seria diferente com um modelo de gestão tão grande e para tantas escolas. Por isso o obstáculo maior foi os servidores, professores, gestores entenderem da necessidade da ferramenta como avaliação e com o objetivo de visualizar de maneira mais clara as necessidades de cada escola (Administrativo b, SEEP).

Logo depois, o questionário segue em identificar se o “Programa de Escola Integral” que o Estado de PE vem utilizando está sendo efetivo. Em sua grande maioria, os pesquisados responderam que sim, destacando-se as falas dos Diretores que nesse sentido, estão na mesma linha de raciocínio que a dos professores e administrativos, assim como visto nos comentários a seguir:

Sim. Há uma melhoria na qualidade do ensino e conseqüentemente, nos resultados (Diretor a, ETE A).

Sim. Vemos isso nos resultados do IDEB, IDEPE (Diretor a, ETE B).

Com certeza. A busca pela qualificação profissional dos alunos é o maior exemplo (Diretor b, ETE C).

Sim, pois possibilita os estudantes a terem um maior tempo pedagógico e isto se reflete nos resultados da avaliação de aprendizagem e avaliação em larga escala das escolas (Diretor a, GRE).

Sim, é pioneiro não apenas no tempo integral, mas uma formação é propiciada por meio de uma da concepção interdimensional e permeia a formação dos docentes (Diretor a, SEEP).

Sim. Pois está dando novas oportunidades, abrindo caminhos para o mercado de trabalho (Professor c, ETE C).

Sim. A melhoria do ensino integral é visível a todos. O “IDEB” comprova estes resultados, mostrando os melhores índices para as escolas integrais, nas quais as técnicas estão nas melhores colocações (Administrativo d, ETE B).

Percebe-se que eles entendem e constataam em seu dia-a-dia, os benefícios trazidos pelo programa de escola integral à sociedade e também como este modelo de escola está se tornando uma tendência. É provável que futuramente seja vivenciada em todo País em suas gestões mesmo que precise gradativamente de

melhorias (Professor d, ETE C).

Apenas três deram respostas imparciais e quatro dos pesquisados não concordaram, mas deram justificativas pontuais e que não representa uma regra geral como visto em suas falas a seguir:

Não conheço os números a respeito do aproveitamento do programa, por isso não posso afirmar se é efetivo ou não é, mas posso afirmar que o modelo educacional do projeto como um todo é muito bom, entretanto, precisa investir em infraestrutura e recursos. Salas de aula com condicionadores de ar, data show, laboratório de informática, etc (Professor b, ETE A).

É definido em partes. Também necessitamos de políticas públicas voltadas para a efetivação completa da educação integral tanto no que se refere à qualidade do ensino, a valorização do profissional e a estrutura física das escolas que influencia muito na qualidade do ensino (Diretor a, ETE D).

Está em parte. Porque muitas vezes verificamos que os alunos ficam ociosos e a nosso ver, seria necessário ocupar os espaços vazios dos alunos com áreas de lazer, onde o aluno possa despertar para uma atividade esportiva, ocupando assim, seu tempo ocioso (Administrativo c, ETE A).

Logo após, a pesquisa seguiu em saber se eles conheciam o “mapa estratégico” proposto pelo Governo. A maioria afirmou que conhecia essa ferramenta, representando 59,1% dos entrevistados. E o restante, cerca de 40,9%, não conheciam tal ferramenta. Na Tabela 9 está demonstrado o quantitativo detalhado.

Tabela 9 (6) - Percentual de respostas sobre o mapa da estratégia

CIDADE	SIM	NÃO
BEZERROS	40,00%	60,00%
ADMINISTRATIVO	0,00%	100,00%
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	33,33%	66,67%
BONITO	60,00%	40,00%
ADMINISTRATIVO	100,00%	0,00%
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	0,00%	100,00%
ESCADA	20,00%	80,00%
ADMINISTRATIVO	0,00%	100,00%
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	0,00%	100,00%
GRAVATÁ	100,00%	0,00%
ADMINISTRATIVO	100,00%	0,00%
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	100,00%	0,00%
GRE MATA CENTRO	100,00%	0,00%
ADMINISTRATIVO	-	-
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	-	-
SEEP	100,00%	0,00%
ADMINISTRATIVO	100,00%	0,00%
DIRETOR	100,00%	0,00%
PROFESSOR	-	-
Total Geral	59,09%	40,91%

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, os Diretores e os funcionários administrativos demonstraram estar alinhados. Posteriormente, quando perguntados se haviam participado de alguma etapa, tanto na fase de elaboração quanto na fase de consolidação, do “mapa estratégico” do “pacto pela educação”, a grande maioria dos pesquisados não participaram ou não responderam a essa pergunta. Vejamos os comentários:

Não participei deste processo (Diretor a, ETE A).

Não participei. Mas, participei da Conferência Estadual de Educação, em 2009, e acompanhei pelas mídias alguns debates e eventos organizados pelo Governo do Estado sobre o tema (Professor d, ETE C).

Sim, no início da implantação do programa Pacto pela Educação, toda comunidade escolar foi ouvida, a partir daí, implantar o programa em todas as escolas do ensino médio da rede estadual. A Secretaria de planejamento, através de seus analistas, acompanham estes indicadores em cada Regional. Além das reuniões de monitoramento feitas a cada bimestre com o Governador, Secretário Estadual de Educação, todos os Secretários Executivos e gestores das 17 gerências regionais (Diretor e, GRE).

Conheço, mas não participei da elaboração (Administrativo b, SEEP).

Há uma grande quantidade de pessoas com conhecimento do mapa estratégico, mas percebe-se que uma grande maioria de pessoas não participou da implantação dessa estratégia do governo. E isso pode tornar, à organização, um grande problema se considerar que há uma relevante rotatividade de pessoas, a qual prejudica a continuidade do trabalho bem como a integração entre os profissionais e as estratégias.

Seguindo o questionário, foi perguntado se conheciam os possíveis motivos que levaram o Governo a usar este modelo de gestão. Os resultados estão expostos no Quadro 19 a seguir.

Quadro 19 (6) - Respostas sobre motivos de implementar esse modelo de Gestão

Motivo	Irrelevante 1	Secundário 2	Indiferente 3	Relevante 4	Principal 5
Ter um sistema de apoio através de indicadores que facilitasse a gestão.	-	-	Diretor: ETE C.	Administrativo: ETE A, D. Professor: ETE B, D.	Administrativo: ETE B, C, SEEP. Diretor: ETE A, B, D, GRE, SEEP. Professor: ETE D, C.
Ter um sistema de apoio que melhorasse a Tomada de decisão.	-	-	-	Administrativo: ETE D. Diretor: ETE C. Professor: ETE A, B, D.	Administrativo: ETE A, B, C, SEEP. Diretor: ETE A, B, D, GRE, SEEP. Professor: ETE C.
Melhorar os processos internos.	-	Diretor: ETE D.	Professor: ETE A, D	Administrativo: ETE D, SEEP. Diretor: ETE C. Professor: ETE B.	Administrativo: ETE A, B, C. Diretor: ETE A, B, GRE, SEEP. Professor: ETE C.
Melhorar a rotina de trabalho.	-	-	Administrativo: ETE A. Diretor: ETE C, D. Professor: ETE A, D.	Administrativo: ETE D, SEEP. Professor: ETE B.	Administrativo: ETE B, B. Diretor: ETE A, B, GRE, SEEP. Professor: ETE C.
Aprender mais sobre o assunto.	Diretor: ETE D	Administrativo: SEEP	Diretor: ETE B	Administrativo: ETE A, D. Diretor: ETE C, SEEP, GRE. Professor: ETE A, B, C, D.	Administrativo: ETE B, C. Diretor: ETE A.
Outros Estados estavam usando.	Administrativo: SEEP	Administrativo: ETE A, B. Professor: ETE C	Diretor: ETE D, SEEP. Professor: ETE A.	Administrativo: ETE C, D. Diretor: ETE C, GRE, SEEP. Professor: ETE A, B, C, D.	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que houve uma tendência dos pesquisados em marcarem “relevante”

e “principal”, nos motivos que para eles demonstram o entendimento quanto ao propósito do modelo de gestão adotado. As premissas do *Balanced Scorecard*, de como ter um sistema de apoio que melhore os processos internos e a rotina de trabalho através de indicadores que facilite a gestão e a tomada de decisão, estão sendo percebidas.

Vale salientar que apenas o Diretor A, da ETE C e o Diretor A da GRE, acrescentaram alguns dos motivos que levaram o Estado a aderir o modelo de gestão proposto, os quais foram: a Educação Profissional e a melhora dos indicadores externos das avaliações em longa escala: SAEPE, SAEB, PISA. Em seguida, no Quadro 20, estão às respostas quanto ao impacto desse modelo de gestão nas suas respectivas escolas.

Quadro 20 (6) - Respostas quanto ao impacto do modelo de gestão à sua escola

Motivo	Piorou muito 1	Piorou 2	Nenhum impacto 3	Melhorou 4	Melhorou muito 5
Análise de desempenho.	-	-	-	Administrativo: ETE A, C, D. Diretor: ETE B, C, D. Professor: ETE A, B, D.	Administrativo: ETE A, B, SEEP. Diretor: ETE A, GRE. Professor: ETE C.
Alinhamento das ideias entre os gestores.	-	-	Professor: ETE C.	Administrativo: ETE C, D. Diretor: SEEP. Professor: ETE A, B, D.	Administrativo: ETE B. Diretor: ETE A, B, C, D, GRE.
Comunicação interna objetiva.	-	-	Diretor: ETE D.	Administrativo: ETE A, C, D, SEEP. Diretor: ETE B, SEEP. Professor: ETE A, B, C, D.	Administrativo: ETE B. Diretor: ETE A, C, GRE.
Tomada de decisão.	-	-	-	Administrativo: ETE A, B, C, D. Diretor: ETE D, SEEP. Professor: ETE A, B, C, D.	Administrativo: SEEP. Diretor: ETE A, B, C, GRE.
Orçamento.	-	-	Administrativo: ETE A, C. Diretor: ETE D. Professor: ETE A.	Administrativo: ETE D, SEEP. Diretor: ETE B, C, GRE, SEEP. Professor: ETE B, C, D.	Administrativo: ETE B, Diretor: ETE A.
Desempenho da escola.	-	Diretor: ETE D.	Professor: ETE A, D.	Administrativo: ETE D, SEEP. Diretor: ETE C. Professor: ETE B.	Administrativo: ETE A, B, C, Diretor: ETE A, B, GRE, SEEP. Professor: ETE C.
Disciplina.	-	-	Administrativo: ETE C. Professor: ETE A.	Administrativo: ETE A, B, D. Diretor: ETE B, C, D, SEEP. Professor: ETE B, C, D.	Administrativo: SEEP. Diretor: ETE A, GRE.
Indicadores de	-	-	-	Administrativo: ETE A, D.	Administrativo: ETE B,

gestão.	-			Diretor: ETE C, D, SEEP. Professor: ETE A, C, D.	C, SEEP. Diretor: ETE A, B, GRE. Professor: ETE B.
---------	---	--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão, dada à opção de listar quais outros impactos trouxeram às suas respectivas escolas, apenas o Diretor A, da ETE B e Diretor A da GRE. Estes, respectivamente, acrescentaram que o comprometimento dos envolvidos e o acompanhamento bimestral sistemático de todos os indicadores melhoraram bastante para elaboração de intervenções em tempo hábil.

Foi constatado entre os pesquisado que, em sua maioria, os impactos foram positivos no que diz respeito à utilização do modelo de gestão em seu dia-a-dia de trabalho, como pode ser visto no comentário; “acompanhamos os avanços e retrocessos das escolas e intervimos de forma estratégica para revisão dos índices” Diretor A da GRE.

A seguir, foram perguntados se o modelo de gestão desde o seu início, trouxe resultados positivos em relação a sua rotina de trabalho e nas escolas em geral. A maioria dos entrevistados, 63,6%, afirmaram que sim. O restante, que respondeu “parcialmente” e “não”, corresponde a 22,7% e 13,6% respectivamente. Na Tabela 10 estão demonstrados os resultados para esse questionamento.

Tabela 10 (6) - Respostas sobre a melhora na rotina

CIDADE	SIM	PARCIALMENTE	NÃO	Total Geral
BEZERROS	40,0%	40,0%	20,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	0,0%	
ESCADA	20,0%	40,0%	40,0%	
GRAVATÁ	75,0%	25,0%	0,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	0,0%	
Total	63,6%	22,7%	13,6%	

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os procedimentos administrativos internos, foi questionado se eram atendidos, tanto as solicitações de qualquer natureza dos professores quanto dos funcionários administrativos. A maioria, assim como consta na Tabela 11, corresponde a 81,8% que marcaram “sim”, enquanto que apenas 18,2% marcaram “não”.

Tabela 11 (6) - Respostas sobre procedimentos internos

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	60,0%	40,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	
ESCADA	60,0%	40,0%	
GRAVATÁ	100,0%	0,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	81,8%	18,2%	

Fonte: Dados da pesquisa

Foi identificado nos comentários da pesquisa que, embora sejam atendidas as solicitações, faz-se necessário uma maior agilidade no atendimento das mesmas assim como visto nos comentários a seguir:

O atendimento demora um pouco, pois necessita da aprovação de outros níveis da gestão (Professor b, ETE B).

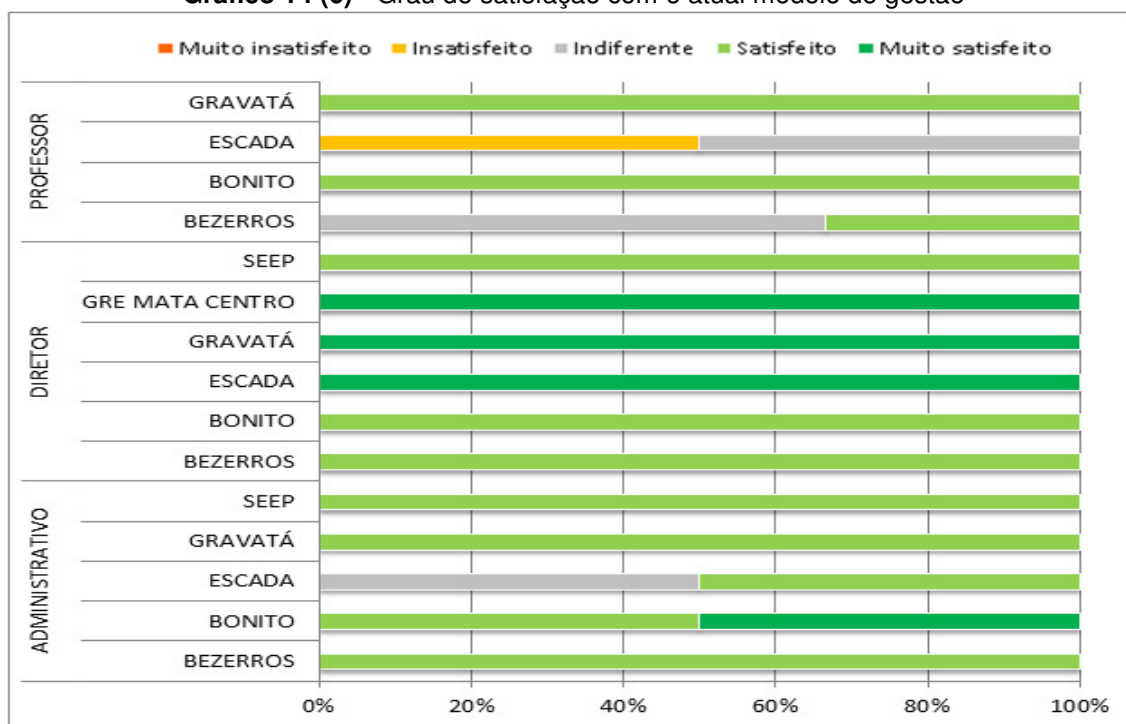
É bem demorado, mas como se trata de algo solicitado, ao mesmo tempo, por várias escolas, é compreensível. (Administrativo e, ETE A).

Na medida do possível (Diretor b, ETE B).

Conheço, mas não participei da elaboração (Administrativo b, SEEP).

Os resultados a respeito do questionamento sobre qual o grau de satisfação que os pesquisados tinham com o atual modelo de gestão adotado pelo Governo estão demonstrados no Gráfico 14 a seguir.

Gráfico 14 (6) - Grau de satisfação com o atual modelo de gestão



Fonte: Dados da pesquisa

Pelo Gráfico 14, percebe-se que houve uma tendência entre os pesquisados em marcar os números quatro e cinco na escala Likert, que correspondem a “satisfeito” e “muito satisfeitos” respectivamente. Demonstrando assim, um grande contentamento com o modelo de gestão.

Em seguida, o questionário abordou o assunto sobre a capacitação dos gestores, professores e funcionários administrativos. Os resultados foram divididos e expostos nas tabelas 12, 13 e 14 a seguir.

Tabela 12 (6) - Respostas sobre qualificação dos professores

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	80,0%	20,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	
ESCADA	80,0%	20,0%	
GRAVATÁ	100,0%	0,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	90,9%	9,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

Vale salientar que, daquele percentual geral de 9,1, que afirmaram “não”

quanto à oferta de cursos de qualificação aos professores, apenas 33,3% são dos professores da ETE C, e o percentual da ETE A, se divide em 50% entre os seus administrativos. Enquanto que o restante de 90,9% do total geral, afirmou que “sim”.

Tabela 13 (6) - Respostas sobre qualificação dos administrativos

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	60,0%	40,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	
ESCADA	60,0%	40,0%	
GRAVATÁ	25,0%	75,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	68,2%	31,8%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 13 acima, ressaltamos que do percentual geral de 31,8, que afirmaram “não” em relação à oferta de cursos aos administrativos, 66,7% são dos professores da ETE C, da ETE A, se divide em 50% entre os seus administrativos e professores. Na ETE D, o percentual está em 50% entre os seus professores.

Tabela 14 (6) - Respostas sobre qualificação dos gestores

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	100,0%	0,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	
ESCADA	100,0%	0,0%	
GRAVATÁ	0,0%	100,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	83,3%	16,7%	

Fonte: Dados da pesquisa

Já quanto à oferta de cursos aos gestores, como mostrado na Tabela 14 apenas os Diretores responderam a essa questão. Do total geral, apenas houve uma resposta negativa representando 16,7%, enquanto que o restante de 83,3%, afirmou que “sim”. Foi perguntado também quanto à frequência e todos afirmaram que há uma frequência considerável, sendo bimestral, mensal e ou sempre.

Em seguida, foram perguntados aos entrevistados se receberam alguma capacitação para usar o sistema de informações da educação de Pernambuco – SIEPE, e se a capacitação era periódica, em caso de afirmativo. Os resultados estão

demonstrados na Tabela 15 a seguir.

Tabela 15 (6) - Respostas sobre capacitação no uso do SIEPE

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	20,0%	80,0%	100%
BONITO	60,0%	40,0%	
ESCADA	40,0%	60,0%	
GRAVATÁ	0,0%	100,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	40,9%	59,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em geral, um número alarmante para essa questão, pois, 59,1% afirmaram que não receberam e 40,9% responderam que “sim”. Quanto à periodicidade dessa capacitação, 53,8% responderam “sim”, enquanto que 46,2% responderam “não”.

E para verificar se há um alinhamento, Logo após, foram perguntados aos Diretores se os professores e funcionários administrativos receberam alguma capacitação. Os resultados estão na Tabela 16.

Tabela 16 (6) - Respostas sobre capacitação dos professores e administrativos para usar o SIEPE

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	100,0%	0,0%	100%
BONITO	100,0%	0,0%	
ESCADA	100,0%	0,0%	
GRAVATÁ	0,0%	100,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	83,3%	16,7%	

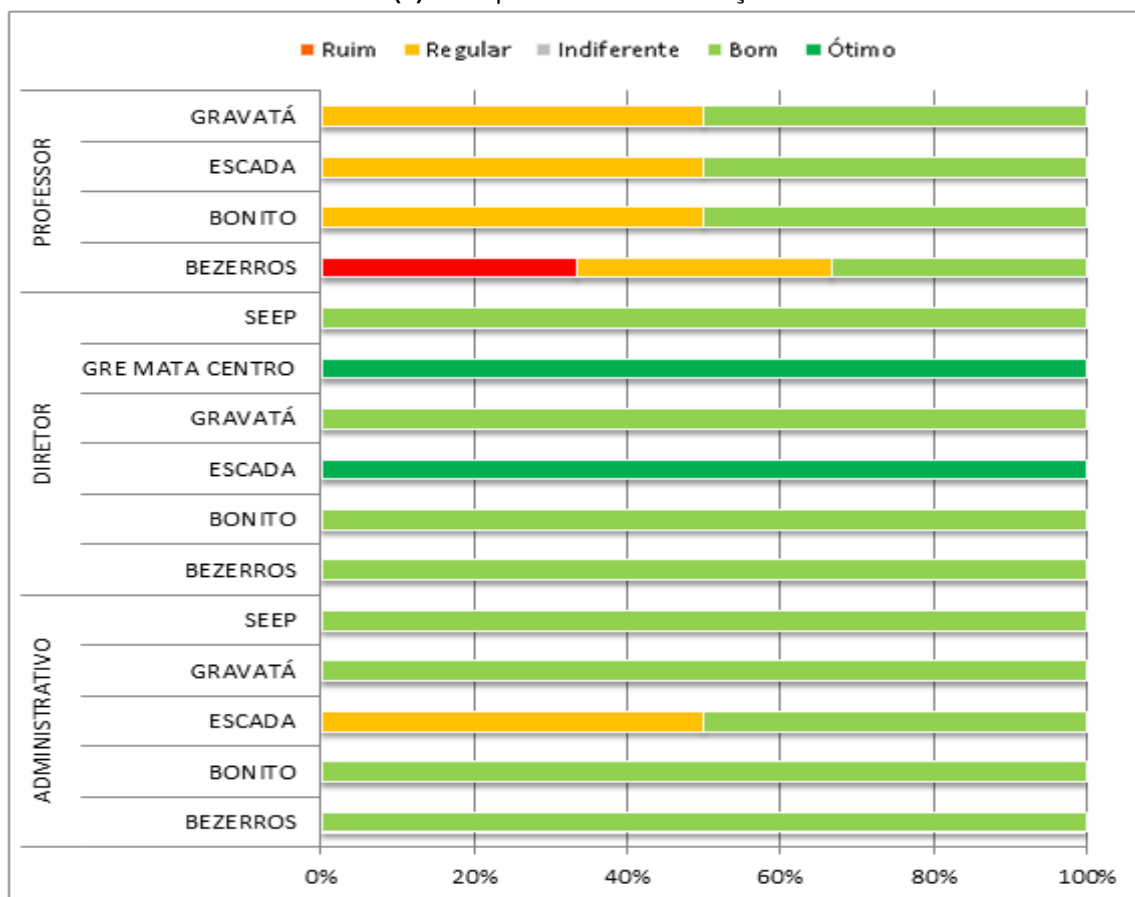
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos nas tabelas 15 e 16 mostram que não há um alinhamento no que os Diretores afirmam sobre a capacitação dos professores e administrativos na prática. Esses percentuais demonstram certa deficiência no que diz respeito à capacitação dos recursos humanos, tornando a experiência de interação com um sistema de informações para auxiliar suas rotinas de trabalho em algo ruim, assim como visto em uma das ETE, onde todos afirmaram que não receberam alguma capacitação.

Em seguida, o questionário seguiu em saber como avaliavam o sistema de

informações da educação de Pernambuco (SIEPE) e qual a satisfação deles ao referido sistema.

Gráfico 15 (6) - Resposta sobre a avaliação do SIEPE



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como visto no Gráfico 15 acima, em termos gerais, o SIEPE foi avaliado como um bom sistema. Houve uma tendência em marcar na escala o número 4 que representa “bom” e o número 5, que representa “ótimo”.

Alguns comentários a seguir demonstram essa questão:

Maior agilidade dos resultados e expectativas de aprendizagem (Diretor a, ETE A).

Porque nos orienta para um melhor resultado (Administrativo e, ETE B).

O sistema nos permite uma visão geral sobre os nossos alunos, o que facilita o setor administrativo (Administrativo e, ETE A).

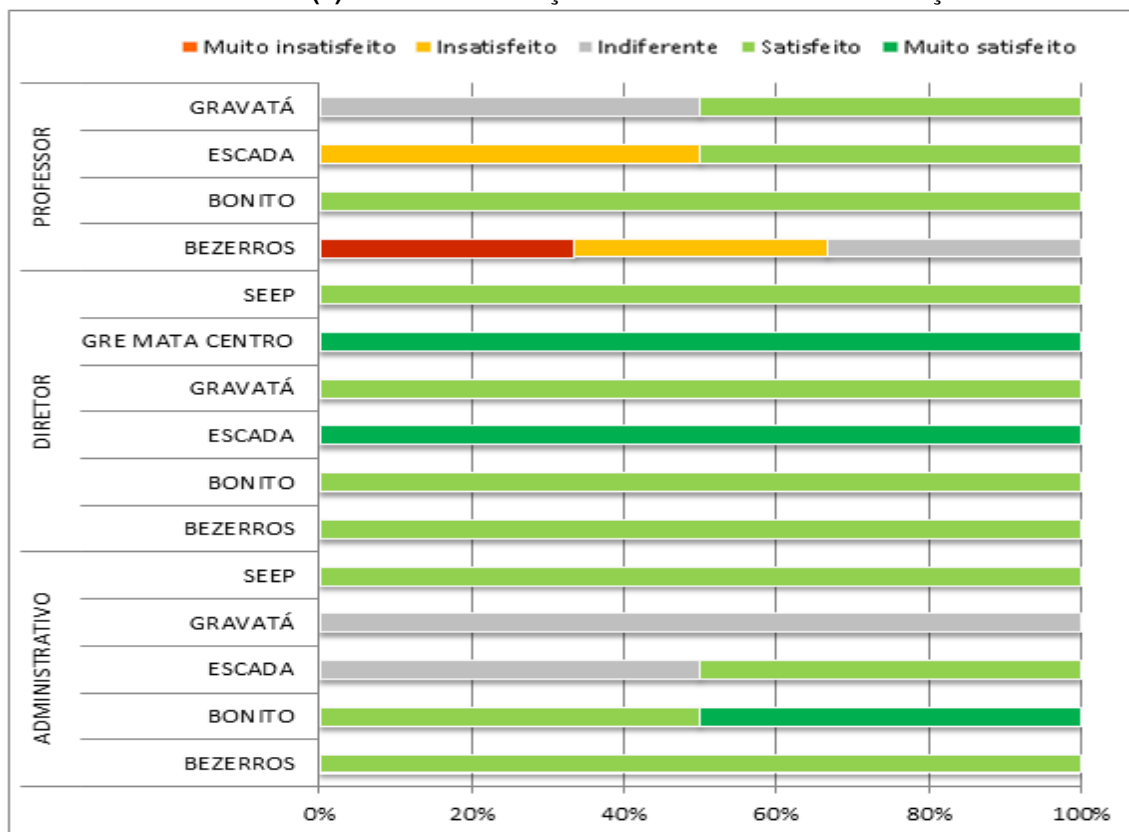
Como adiantei, acredito que o sistema ajuda bastante, a ter consolidado, um sistema de dados variados da educação do nosso Estado. Isso ajuda bastante aos gestores da educação na tomada de decisão, conseqüentemente, na implementação de políticas públicas voltadas para o fortalecimento da educação (Professor d, ETE C).

O sistema permite visualizar em tempo real a situação das escolas, como seus resultados em cada disciplina, notas, conteúdos, frequência e muitas

outras informações necessárias para se fazer uma ação rápida. Inclusive é partir do SIEPE que são colhidos os dados de avaliação do Pacto pela Educação (Administrativo b, SEEP).

Quanto ao grau de satisfação, os sistemas de informações utilizados pelas escolas também foram bem avaliados assim como consta no Gráfico 16.

Gráfico 16 (6) - Grau de satisfação com os sistemas da informação



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a maioria dos pesquisados estão de “satisfeitos” a “muito satisfeitos”, representando na escala a numeração 4 e 5 respectivamente. Sendo um pequeno detalhe em que todos os administrativos da ETE D, e 50% dos administrativos da ETE A, marcaram no número 3 na escala que representa “indiferente”. Já na ETE D, 50% dos professores marcaram “indiferentes”, e na ETE A, 50% marcaram em “insatisfeito”.

Na ETE C, os professores se dividiram em “muito insatisfeito”, “insatisfeito” e “indiferente”. Embora tenha sido bem avaliado, o SIEPE, ao que parece, precisa de algumas melhorias:

Existem falhas e por vezes as informações desaparecem (Professor c, ETE B).

O sistema ainda apresenta instabilidade ao final de cada bimestre, o que provoca insatisfação de alguns professores. (Diretor a, ETE C).

O sistema modifica constantemente prejudicando o trabalho já realizado e, algumas vezes, temos que fazer tudo outra vez. (Professor c, ETE C).

Há ainda alguns aspectos que precisam ser melhorados para que possamos utilizar com mais eficiência esse modelo de diário eletrônico, um deles é a internet que precisa atender a demanda de professores e alunos (Administrativo e, ETE C).

É um sistema em formação, entretanto, o maior entrave está em repetir às ações simultaneamente com as cadernetas (Administrativo d, ETE D).

Esses comentários mostram que o governo tem uma ótima oportunidade de aperfeiçoar o sistema de informação e rever seu planejamento para melhorar a sua gestão e as implicações disso nas estratégias.

A seguir, foi perguntado se a gestão abria espaço para sugestões dos professores e administrativos e, caso a resposta seja sim, se eram colocadas em prática. Na Tabela 17 estão os dados consolidados.

Tabela 17 (6) - Respostas sobre espaço para sugestões de professores e administrativos

CIDADE	SIM	NÃO	ÀS VEZES	Total Geral
BEZERROS	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
BONITO	100,0%	0,0%	0,0%	
ESCADA	60,0%	20,0%	20,0%	
GRAVATÁ	50,0%	0,0%	50,0%	
GRE MATA CENTRO	0,0%	0,0%	100,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	0,0%	
Total	63,6%	13,6%	22,7%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em grande maioria, os pesquisados responderam que a gestão abre espaço às suas solicitações, sendo 63,6% que assinalou “sim”. Já 22,7% afirmaram que “às vezes” e 13,6% disseram que as sugestões “não” são utilizadas.

Quanto às sugestões serem colocadas em prática, 57,9% afirmou que sim, 36,8% “às vezes” e apenas 5,3% disseram que “não”, mostrando que nesse quesito, o modelo de gestão proposto busca ouvir seus recursos humanos e os beneficiários para fazê-los parte de todo o processo escolar.

Em seguida, foi perguntado aos Diretores se a gestão abria espaço a sugestões dos alunos e, em caso positivo, se eram colocadas em prática. Apenas o Diretor A da GRE assinalou “às vezes”, enquanto o restante que afirmou “sim”, representa 83,3% dos pesquisados.

Também foi perguntado aos Diretores, se as suas escolas oferece, aos alunos, cursos de qualificação profissional fora da grade curricular e o que os mesmos descreviam como esses cursos eram importantes à formação e empregabilidade dos alunos.

Tabela 18 (6) - Oferta de cursos de qualificação profissional fora da grade curricular

CIDADE	SIM	NÃO	ÀS VEZES	Total Geral
BEZERROS	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
BONITO	0,0%	0,0%	100,0%	
ESCADA	100,0%	0,0%	0,0%	
GRAVATÁ	0,0%	100,0%	0,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	0,0%	
SEEP	0,0%	0,0%	100,0%	
Total	50,0%	16,7%	33,3%	

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como consta na Tabela 18 acima, dos que responderam “sim”, representa 50% dos pesquisados, enquanto que os cinquenta por cento restantes se divide em 16,7% para “não” e, 33,3% para “às vezes”. Finalizando esse questionamento, a seguir estão alguns comentários a cerca da importância da oferta dos cursos na empregabilidade e na formação profissional:

Unir teoria a pratica (Diretor a, ETE A).
 Enriquecem o currículo dos alunos, ajudam para efetivarem os conteúdos (Diretor a, ETE B).
 Cursos subsequentes, que são ofertados pelo próprio Governo do estado, nesse caso, a escola dá o suporte através dos laboratórios de informática (Diretor a, ETE C).
 O programa “Ganhe o Mundo”, que oferece curso de inglês e espanhol para estudantes do ensino médio. Curso “aluno integrado”, na área de tecnologia da informação. Além dos cursos técnicos oferecidos pelas escolas (Diretor a, GRE).
 É importante. Muitos fazem quando chegam divulgados principalmente na área de informática. E inclusive ira ampliar a oferta do PRONATEC (Diretor a, SEEP).

Também foi perguntado aos Diretores se as escolas possuíam algum tipo de trabalho ou convênio com empresas, Instituições públicas, ONGs que encaminhassem os alunos para fazerem estágios na perspectiva de sua inclusão no mercado de trabalho, como também quais as suas perspectivas de empregabilidade.

Na Tabela 19 a seguir estão os resultados para essa questão.

Tabela 19 (6) - Resposta sobre algum tipo de trabalho ou convênio para oferta de estágios

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	100,0%	0,0%	100,0%
BONITO	0,0%	100,0%	
ESCADA	100,0%	0,0%	
GRAVATÁ	0,0%	100,0%	
GRE MATA CENTRO	100,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	
Total	66,7%	33,3%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à eficiência dos estágios, os comentários abaixo demonstram a visão dos Diretores sobre o impacto na empregabilidade e na formação profissional:

Apesar da enorme demanda existente, os alunos conseguem ter dimensão do mercado de trabalho atual (Diretor a, ETE A).

As melhores possíveis, pois, o comprometimento dos envolvidos nos apresentam boas perspectivas no futuro dos nossos alunos (Diretor a, ETE C).

Muito boa, pois possibilita a qualificação profissional após a conclusão do curso (Diretor a, GRE).

Pela maioria de 66,7% dos Diretores afirmam “sim” na escala, enquanto 33,3% marcaram “não”. Estes percentuais demonstram que para essa questão, a gestão não está tão alinhada quanto deveria.

Pelos resultados obtidos com relação aos alunos e demonstrados no Gráfico 9 anteriormente, e se comparados com os resultados obtidos pelos Diretores, apenas na escola A possui convênios com empresas, e o restante das escolas afirmou que “não”, coincidindo o que foi dito pelos Diretores com o que foi dito pelos mesmos. Na Tabela 20 a seguir, está demonstrando as respostas dos alunos a essa questão.

Tabela 20 (6) - Respostas dos alunos sobre convênios com empresas

CIDADE	SIM	NÃO	Desconheço	Total Geral
BEZERROS	0,00%	42,86%	57,14%	100,0%
ESCADA	50,00%	16,67%	33,33%	
GRAVATÁ	0,00%	33,33%	66,67%	
BONITO	0,00%	100,00%	0,00%	
Total	12,50%	45,83%	41,67%	

Fonte: Dados da pesquisa

Na ETE C, os resultados se contradizem. Quando comparados o que os alunos disseram com o que o Diretor afirmou. É um número preocupante se considerarmos que de fato, a escola não tenha trabalho algum com empresas. Demonstra que a gestão não está integrada, sem dar à devida importância a experiência profissional e comprometendo a qualidade dos profissionais que em breve estarão no mercado de trabalho.

Em seguida, foram perguntados se as escolas possuíam indicadores de gestão e quais seriam. Na Tabela 21 constam os resultados para essa questão.

Tabela 21 (6) - Respostas sobre indicadores de gestão

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	100,00%	0,00%	100,0%
BONITO	80,00%	20,00%	
ESCADA	75,00%	25,00%	
GRAVATÁ	100,00%	0,00%	
GRE MATA CENTRO	100,00%	0,00%	
SEEP	100,00%	0,00%	
Total	88,24%	11,76%	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a grande maioria, representando 88% dos pesquisados, afirmou que a escola possui indicadores. Já o restante, apenas 11,76% alegou que “não”. Comparando com as respostas dos alunos sobre a mesma questão, as escolas estão bem alinhadas nesse quesito.

Uma grande parte dos alunos, 73,91%, afirmou que conheciam os indicadores de suas respectivas escolas, enquanto 17,39% no momento não lembravam e apenas 8,7% afirmaram que “não”. Na Tabela 22 constam os resultados dos alunos.

Tabela 22 (6) - Respostas dos alunos sobre indicadores de gestão das escolas

CIDADE	SIM	NO MOMENTO NÃO ME LEMBRO	NÃO	Total Geral
BEZERROS	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%
BONITO	100,00%	0,00%	0,00%	
ESCADA	50,00%	33,33%	16,67%	
GRAVATÁ	83,33%	0,00%	16,67%	
Total	73,91%	17,39%	8,70%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados quais seriam estes indicadores e como seria a gestão

dos mesmos, os resultados obtidos pelo questionário demonstraram que a maioria dos pesquisados desconheciam quais eram. Os comentários a seguir confirmam essa situação nas escolas:

Desconheço. Ainda não tive acesso a essas informações (Professor b, ETE A).

Não conheço tais indicadores de gestão (Administrativo d, ETE A).

Os resultados são expostos, mas, poucos comentados ou explicados (Professor b, ETE C).

BDE, Pacto, outros não são divulgados (Administrativo d, ETE D).

Já entre os Diretores dos órgãos que estão hierarquicamente acima das escolas, alguns responderam que conheciam, mas sem dar uma resposta direta demonstrando estar familiarizado com tais indicadores:

Nos encontros pedagógicos por meio de gráficos e amostragens (Diretor a, ETE A).

As ações estabelecidas no projeto político pedagógico (Diretor a, ETE B).

O plano de ação da gestão, onde contempla as metas e os indicadores de desempenho da escola (Diretor a, ETE D).

Os que fazem parte do programa “Pacto pela Educação” (Diretor a, GRE).

Desempenho dos alunos, família. São os mesmo que estão no pacto e no SIEPE (Diretor a, SEEP).

Nos comentários a seguir, em termos gerais, os resultados demonstram que os pesquisados percebem como é feito a gestão dos indicadores mesmo não falando na mesma linha de raciocínio:

Por meio de análise dos resultados nas reuniões (Diretor a, ETE A).

Através de mapas estatísticos (Professor c, ETE A).

Em reuniões com a equipe gestora: coordenadores, gestão e administrativos (Administrativo e, ETE A).

Acompanhamento a cada semestre (Diretor a, ETE B).

É feito através de monitoramento das aulas, formação dos professores, estudo dos descritores, reuniões com pais, alunos e funcionários e execução de projetos em todas as unidades (Administrativo d, ETE B).

Mensalmente, com os gráficos indicadores dos resultados (Diretor a, ETE C).

Através de um monitoramento bimestral com os educadores e nos plantões pedagógicos com os pais e alunos (Diretor a, ETE D)

Através do acompanhamento diário, através de inserção no SIEPE e das intervenções feitas no decorrer do bimestre (Diretor a, GRE).

Quando perguntados se os indicadores eram expostos em algum lugar que ficasse as vistas de todos para terem conhecimento de como está à situação da escola, praticamente todos os pesquisados afirmaram que sim. Estes resultados

demonstram que os responsáveis pela gestão estão fazendo com que as ferramentas administrativas sejam percebidas pelas pessoas, mostrando a importância de se ter indicadores na instituição, para medir os resultados. Ao deixar claro o porquê dos esforços empreendidos no seu trabalho diário em relação aos indicadores os torna compreendido pela comunidade escolar.

Em seguida foram perguntados se a gestão fazia reuniões de avaliação de desempenho das escolas, com que frequência era realizada e se os resultados da gestão, em relação aos indicadores, eram divulgados entre os funcionários (administrativo e professores) de forma contínua. Assim como visto nas Tabelas 23 e 24 a seguir, nesse quesito as escolas estão bem avaliadas entre os pesquisados. A grande maioria, como consta na Tabela 23, afirmou que as reuniões de avaliação são feitas, representando 95,2% dos entrevistados e apenas 4,7% disse que “não”.

Tabela 23 (6) - Respostas sobre reuniões de avaliação de desempenho

CIDADE	SIM	NÃO	Total Geral
BEZERROS	100,00%	0,00%	100,0%
BONITO	100,00%	0,00%	
ESCADA	75,00%	25,00%	
GRAVATÁ	100,00%	0,00%	
GRE MATA CENTRO	100,00%	0,00%	
SEEP	100,00%	0,00%	
Total	95,24%	4,76%	

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas na ETE A que os percentuais se dividiram entre 75% afirmando que sim e 25% que “não” entre os funcionários administrativos. A saber:

- A cada bimestre e sempre que necessário (Diretor a, ETE B).
- Bimestral (Professor c, Administrativo d, e, ETE B).
- Bimestral (Diretor a, Professor b, d, Administrativo e, ETE C).
- Bimestral (Todos os pesquisados).
- A cada bimestre (Diretor a, ETE A).
- Bimestral (Professor c, ETE A).

Esses comentários demonstraram que as escolas estão bem alinhadas quanto à frequência destas avaliações do desempenho institucional. Já na Tabela 24 abaixo, demonstra também que a maioria de 81,8% afirmou que “sim”, existe divulgação entre os funcionários.

Tabela 24 (6) - Respostas sobre divulgação dos indicadores entre os funcionários

CIDADE	SIM	NÃO	ÀS VEZES	Total Geral
BEZERROS	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
BONITO	100,0%	0,0%	0,0%	
ESCADA	60,0%	40,0%	0,0%	
GRAVATÁ	50,0%	0,0%	50,0%	
GRE MATA	100,0%	0,0%	0,0%	
CENTRO	100,0%	0,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	0,0%	
Total	81,8%	9,1%	9,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

O restante do percentual geral se dividiu entre 9,1% dos pesquisados que marcaram em “não” e 9,1% dos que marcaram “às vezes”. Evidenciando que comumente não são divulgados entre eles.

E para finalizar o questionário, foram perguntados se pesquisas sobre clima organizacional eram realizadas e que fizessem um breve comentário a respeito. Na Tabela 25 a seguir mostra que nesse fundamento, a administração das escolas está carente de uma melhor organização.

Tabela 25 (6) - Respostas sobre pesquisa de clima organizacional

CIDADE	SIM	NÃO	ÀS VEZES	Total Geral
BEZERROS	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
BONITO	40,0%	40,0%	20,0%	
ESCADA	0,0%	100,0%	0,0%	
GRAVATÁ	0,0%	75,0%	25,0%	
GRE MATA	100,0%	0,0%	0,0%	
CENTRO	100,0%	0,0%	0,0%	
SEEP	100,0%	0,0%	0,0%	
Total	27,3%	63,6%	9,1%	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar os resultados por cidade, a maioria afirmou que não eram realizadas, chegando a 63,6%. Se compararmos de uma maneira geral, as respostas entre os Diretores das escolas com os Diretores da SEEP e GRE há uma desconexão, como também entre os professores e administrativos. Apenas 9,1% dos pesquisados disseram que as pesquisas eram realizadas “às vezes”.

Das ETE's A, C, D, todos os administrativos afirmaram que “não” e da ETE B, se dividiram em 50% entre “sim” e “não”. Com os professores também não foi diferente, uma grande maioria respondeu que “não”, apenas os das ETE's B, C, se dividiram entre “sim” e “não”.

Sobre a frequência dessas pesquisas, poucos souberam responder a respeito ou não fizeram nenhum comentário:

Até o momento nunca observei pesquisas sobre clima organizacional (Administrativo d, ETE A).

A cada final de semestre e sempre que possível (Diretor a, ETE B).

Duas vezes por ano os alunos respondem uma planilha avaliando todos os segmentos da escola. Os funcionários também respondem esta planilha (Administrativo d, ETE B).

Nas reuniões / capacitações realizadas na escola (Professor c, ETE B).

A cada bimestre (Diretor a, ETE A).

Não lembro o período, mas, a cada ano vejo que os alunos e os professores podem descrever e denominar uma nota (utilizando um software no computador) para alguns aspectos peculiares da escola (como as condições de trabalho, a qualidade das aulas, frequência, pontualidade, o que acham do professor, do gestor, etc.) (Professor d, ETE C).

A Regional tem um instrumento de escuta, onde são aplicados com o gestor, educadores de apoio, professores, estudantes e pais, para verificar o nível de satisfação em relação à escola, ele é aplicado semestralmente (Diretor a, GRE).

Há uma avaliação institucional semestral com os alunos, pais, gestores e professores. É avaliação do dia a dia e conversa. Já é uma prática amadurecida (Diretor a, SEEP).

Vale ressaltar que, na pesquisa, foi observado que o Governo do Estado de PE está empreendendo esforços para que seus objetivos sejam esclarecidos perante os seus servidores. Sendo que na prática, não é o que está sendo visto, apesar de fazer parte de um dos objetivos que consta no planejamento estratégico (2014, p. 7), da Secretaria Executiva de Educação Profissional, que é a implantação da avaliação institucional no programa da qualidade do ensino.

Fica claro que a gestão precisa rever sempre o seu planejamento estratégico e as suas estratégias, para que questões pontuais como algumas das problemáticas identificadas nos questionários, não se torne recorrente.

E que, pelo ponto de vista dos recursos humanos das escolas, o entendimento dos processos internos do modelo de gestão proposto não caia em desuso comprometendo o ensino com qualidade, visto que, os alunos perceberam essa qualidade embora que no dia a dia, precise de ajustes. Na próxima sessão, serão abordadas as considerações finais da presente pesquisa.

7. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais após a consolidação dos dados desta pesquisa, assim como os resultados encontrados por meio da análise de estudo de casos múltiplos. Ao final, são apresentadas sugestões e perspectivas para trabalhos futuros.

7.1 Considerações finais

A necessidade de ter uma gestão integrada com a estratégia é, a cada dia, uma realidade entre as instituições, principalmente no âmbito público. Na educação não é diferente. A influência dos resultados da aplicabilidade de uma gestão estratégica em empresas privada exerce o alvo e o direcionamento deste estudo.

Por meio da aplicação da metodologia, foi possível atingir o objetivo geral de avaliar a eficácia do programa de educação integral do governo do estado de PE nas escolas técnicas através dos objetivos específicos, que seriam; avaliar a percepção dos gestores das escolas, da Gerencia Regional e Educação Profissional da Secretaria Executiva de Educação Profissional.

E também a percepção do corpo discente, docentes e funcionários administrativos quanto ao desempenho da gestão das escolas técnicas no programa de Educação Integral do Estado de PE. Através disso, foi respondida a seguinte pergunta central da pesquisa: o programa de modernização da gestão pública na educação está sendo eficaz?

A implantação do modelo “Todos por Pernambuco” desde o primeiro semestre de 2008 que moderniza a gestão pública do governo de Pernambuco está sendo cumprida e tendo eficácia no âmbito da educação. Nos resultados do último Ideb (2013), do ensino médio estadual, demonstraram que o Estado superou em 2013, a meta do exercício que ainda não aconteceu estipulada para 2015.

O planejamento estratégico mostra-se cada vez mais presente nas instituições, e no Governo do Estado de PE vem sendo registrado e identificado por meio das ações governamentais do modelo de gestão adotado, principalmente no âmbito da educação. As pessoas estão cada vez mais atentas a essa realidade atual, tanto dentro quanto fora da organização.

Assim como visto nos resultados da pesquisa, de uma maneira geral, os profissionais que fazem parte da administração das escolas conhecem a Visão e a Missão do Governo com o Pacto pela Educação ou, pelo menos, o estado futuro em que se pretende chegar (Oliveira, 2013). A saber:

O objetivo do Governo é justamente qualificar os jovens para entrar no mercado de trabalho, contribuir com a formação profissional através de uma educação de qualidade (Professor b, ETE B).

O pacto pela educação é um programa que visa melhorar o ensino da rede estadual em todas as modalidades, dando ênfase ao ensino médio. Após a implantação deste programa o ensino do nosso estado melhorou consideravelmente em todas as etapas (Diretor d, ETE B).

Visão: Consolidar-se como referência nacional em Ensino Médio Integral e Educação Profissional até 2017. Missão: Universalizar o Ensino Médio Integral em escolas públicas e atender à demanda por Educação Profissional em escolas técnicas estaduais no Estado (Administrativo b, SEEP).

O pacto pela educação tem como objetivo a implantação de ação voltada para melhoria da qualidade da educação promovendo a inclusão através do acesso do corpo discente a novas tecnologias de aprendizagem focando na formação da cidadania e o mercado de trabalho (Administrativo d, ETE D).

Os comentários demonstram a compreensão de qual o papel atual das escolas técnicas e o que elas querem ofertar à sociedade dentro de um modelo de gestão estratégica. Percebendo ainda, as premissas de um modelo baseado em um sistema de apoio que, através de indicadores, facilite a gestão, melhore a tomada de decisão e os processos internos.

Vale salientar, que embora algumas pessoas mesmo que recém-chegadas na escola, tanto os alunos quanto os administrativos, docentes, diretores, afirmaram que o “programa de Escola Integral” está sendo efetivo na sociedade.

Analisando os resultados obtidos através das perguntas divididas por perspectivas do *Balanced Scorecard*, essas abordagens foram adaptadas à realidade das escolas (Rezende 2012).

Também foi identificado que pela proposição de uma gestão pautada na metodologia do BSC, o Governo do Estado de PE vem atuando no seu dia a dia e nos das escolas em todas as perspectivas, embora que ainda precise sempre de ajustes, no sentido de medir seu desempenho por perspectiva com uma maior proximidade de sua realidade.

Foi identificado na pesquisa que para uma melhor medição de desempenho, tanto as escolas quanto a Secretaria Executiva e a Gerência Regional, precisam de

mais indicadores que possam medir com a maior qualidade possível cada uma das perspectivas.

Pelos Processos Internos, os resultados demonstraram que, nesse aspecto, a gestão está bem atuante. O tempo de realização das funções organizacionais, das avaliações de desempenho e dos próprios indicadores internos está sendo desenvolvidos de acordo com o que a teoria do BSC preconiza. A saber:

Esse novo modelo de gestão aproximou a administração dos colaboradores e trouxe uma nova forma de trabalho onde os resultados são construídos por todos (Professor b, ETE B).

Com resultados positivos em função das tomadas de decisões executadas em conjunto (Administrativo d, ETE B).

Maior dinâmica, maior integração dos professores, alunos, gestão e secretaria (Diretor a, ETE C).

A questão da análise dos resultados nos leva a uma auto avaliação com foco no aprimoramento das nossas práticas (Diretor a, ETE D).

Sim. Frequência do professor; média nas avaliações externas; participação dos pais nas reuniões; participação dos professores em formação continuada; melhorou o fluxo escolar (aprovação) (Diretor a, GRE).

Sim. Pois a partir dele temos uma visão mais ampla das escolas, nos seus resultados a exemplo de: português, matemática, taxa de fluxo, presença da família da escola e outros indicativos (Administrativo b, SEEP).

Na perspectiva Aprendizagem e Crescimento com vistas à categoria de motivação, para Kaplan e Norton (1997), essa é uma categoria que, para se tenha o retorno do que foi investido, faz-se necessário ser vista pela ótica de longo prazo pelos líderes para obter melhores resultados.

Nesse quesito, pelos resultados obtidos na pesquisa, não está bem desenvolvido, precisando de uma atenção mais apurada e de uma melhor integração dessa perspectiva entre os seus recursos humanos. De forma geral, a avaliação do clima organizacional está aquém do que é esperado:

Até o momento nunca observei pesquisas sobre clima organizacional (Professor d, ETE A).

A cada final de semestre e sempre que possível (Diretor a, ETE B).

A Regional tem um instrumento de escuta, onde são aplicados com o gestor, educadores de apoio, professores, estudantes e pais, para verificar o nível de satisfação em relação à escola, ele é aplicado semestralmente (Diretor a, GRE b).

No momento da avaliação institucional temos esta percepção (Administrativo b, SEEP).

Há uma avaliação institucional semestral com os alunos, pais, gestores e professores. É avaliação do dia a dia e conversa. Já é uma prática amadurecida (Diretor a, SEEP).

. Percebe-se que o grau de satisfação com o atual modelo de gestão entre os pesquisados está em um patamar desejável, considerando que há um desencontro de informações entre a gestão, visto que, apenas os Diretores da GRE e SEEP e um diretor de escola responderam sobre essa avaliação.

Esse contraste reflete também nos resultados das respostas de grande parte dos alunos, os quais afirmaram não haver esse tipo de atividade em suas respectivas escolas. Mesmo assim, a gestão busca ouvir seus colaboradores e alunos na medida do possível, assim como mostra os comentários a seguir:

Apesar do pouco contato que tenho com a gerência, percebo essa abertura sim e há de fato um incentivo para sugestões, ideias e novos projetos (Professor b, ETE A).

As sugestões e ideias principalmente dos administrativos não são levadas em conta. Haja vista que até os cursos promovidos pelo governo como o exemplo o “Pró-funcionário”, não nos rendeu nada em termos salariais. Não temos chance de sugerir nada. Tudo já vem imposto para nós (Administrativo d, ETE A).

A gestão está sempre aberta a ouvir e nos atender dentro do possível, pois nem sempre a escola dispõe de recursos (Administrativo e, ETE A).

A coerência seguindo o modelo de gestão participativa sempre está aberta a novas ideias (Professor c, ETE B).

Nem sempre a gerência será aberta a sugestões ou ideias, porque estamos falando de um programa de gestão gerenciado por um programa de um governo, não por uma política pública, dessa forma, penso que o governo que estiver no poder fará as mudanças e alterações que achar conveniente. Por isso, ele poderá receber ou ouvir as ideias e sugestão, mas, não necessariamente, ele irá colocá-las em práticas (Professor d, ETE C).

Para a melhoria das atividades organizacionais, as opiniões das pessoas se tornam importantes e uma aliada ferramenta, pois indicam que os funcionários estão buscando participar ativamente dos processos e dos objetivos da organização que, para Kaplan e Norton (1997, p.144), “a medição do número de sugestões implementadas com sucessos e as taxas de melhorias efetivas nos processos críticos são boas medidas de resultados para o objetivo de alinhamento organizacional e individual”.

Pela categoria de capacidade dos funcionários, Kaplan e Norton (1997) afirmam que as pessoas que estão na linha de frente da organização são as que estão mais perto dos clientes e processos internos e, com isso, a gestão do governo vem cumprindo o papel de sempre está buscando o treinamento de seus recursos humanos, como também ofertando cursos de capacitação aos principais beneficiários da escola.

Já na categoria de capacidade dos sistemas de informação, que se torna um dos ativos intangíveis Kaplan e Norton (2004), para que as pessoas desempenhem com melhor eficiência suas atribuições às informações têm que ser precisas.

Atualmente, vale ressaltar que a tecnologia, através dos sistemas da informação que facilita o gerenciamento, precisa ser vista como estratégicos pelos líderes e pelas pessoas de linha de frente da organização, e não apenas como um meio para atingir um determinado fim.

Nessa questão, o Governo do Estado está em uma boa posição, pois as pessoas que usam o SIEPE demonstraram estar satisfeitas embora que ainda precise de reajustes. A motivação das pessoas, para com os objetivos do Governo, é uma grande aliada por que facilita o trabalho diário. Para Kaplan e Norton (1997, p. 141) “a motivação e as habilidades podem ser necessárias para o alcance das metas de superação nas perspectivas dos clientes e dos processos internos”.

Pelo ponto de vista do corpo discente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento demonstrou estar bem atuante no que diz respeito a sua finalidade dentro da teoria do *Balanced scorecard*.

Finalizando, pela perspectiva dos beneficiários, os resultados mostraram que a gestão nas escolas busca abrir espaço quanto às sugestões dos discentes e por em prática na medida do possível:

A gestão está sempre aberta a ouvir e nos atender dentro do possível, pois nem sempre a escola dispõe de recursos (Administrativo e, ETE A).
A coerência seguindo o modelo de gestão participativa sempre está aberta a novas ideias (Professor c, ETE B).
Há na gerência um interesse em colher as opiniões e sugestões dos profissionais objetivando melhorar os resultados e os serviços prestados pela instituição (Administrativo e, ETE C).
Trabalhamos com o modelo de gestão democrática dessa maneira todos são ouvidos na tomada de decisão (Administrativo b, SEEP).

Assim como deixa o diálogo em aberto, buscou também qualificar o aluno com a oferta de cursos fora da grade curricular, para uma melhor qualificação profissional, percebendo esses cursos como essenciais e sendo importantes à formação e empregabilidade no mercado profissional.

Entretanto, precisa melhorar bastante no que diz respeito à integração do discente ou, pelo menos fomentar o encaminhamento do mesmo ao ambiente de trabalho. Ainda assim, os diretores das escolas possuem uma boa perspectiva de

empregabilidade para os mesmos.

Sendo a principal diretriz, a perspectiva do beneficiário do BSC em órgãos públicos é de grande relevância, pois, o centro da atenção será os indicadores voltados para medir o seu desempenho em relação ao seu maior cliente, ou seja, o beneficiário:

A perspectiva “cidadão ou sociedade para as organizações públicas” corresponde aos aspectos que dizem respeito à função organizacional divulgação ou comunicação pública, bem como aos indicadores relacionados à satisfação dos cidadãos ou da sociedade e à intensidade que cada unidade de serviços públicos possui em termos de relações com os referidos cidadãos (REZENDE, 2012, p. 139).

Os objetivos da organização precisam estar alinhados, principalmente com a perspectiva do beneficiário, pois a estrutura do BSC com o foco no cidadão conduz a conquista dos objetivos. Corroborando, Melo (2009, p.47), afirma que “o cliente das organizações públicas corresponde aos cidadãos em geral. De fato, a missão institucional e, conseqüentemente, toda a arquitetura de resultados do BSC direciona-se para responder com efetividade as demandas dos clientes”.

O Governo, de uma maneira geral, nesse novo modelo de gestão baseado nas premissas do planejamento estratégico, se diferencia da tradicional gestão pública com ênfase apenas no controle interno e na burocracia que acaba por engessar os processos internos.

Para Mintzberg (2010, p.78), “o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formulação”. Bilar (2011) corrobora ao afirma que o conceito de gestão estratégica pode ser usado por qualquer instituição.

Há uma necessidade cada vez mais latente das instituições privadas e, principalmente, das instituições públicas de terem mais transparência e melhores resultados através de uma gestão estratégica nos moldes do BSC, que de acordo com (MELO 2009, p. 37), “traz ao planejamento estratégico o que lhe faltava: mensuração dos resultados, lógica sistêmica de causa e efeito e a comunicação da estratégia a toda a empresa”.

O modelo de gestão do Estado está sendo bem utilizado de modo que, precise ainda pensar em como integrar com mais qualidade as suas estratégias entre os seus recursos humanos. Pela visão de Mintzberg (2010, p.78), “a

estratégia, em sua essência, é integradora. É uma reunião - síntese - de ações e dimensões que moldam uma empresa e influenciam seu desempenho”.

Ao longo das visitas *in loco* nas escolas, ficou perceptível que os fundamentos do BSC estão sendo concretos. O corpo discente, principal beneficiário, está constatando os resultados do ensino e enxergados através dos indicadores utilizados. Embora não seja fácil utilizar os conceitos do BSC e adaptá-los, pois exige um grande esforço das pessoas, dos líderes como também de recursos financeiros, o presente estudo tentou demonstrar a relação entre teoria e a prática.

Na pesquisa, buscou-se integrar as perspectivas do BSC de maneira mais próxima da realidade das escolas técnicas. E com isso, conclui-se que, de fato, o modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* preterido e utilizado pelo Governo do Estado de PE, dentro das premissas de uma gestão voltada aos resultados, está sendo efetivo na educação e principalmente sendo percebido pela sociedade.

Sugere-se ao Governo, fazer um estudo voltado a viabilidade de utilização de novos indicadores a nível operacional para auxiliar a medir a eficiência e eficácia de sua gestão através dos indicadores já utilizados.

Pode-se basear também em adaptar os indicadores de desempenho nos termos do acórdão do Tribunal de Contas da União - TCU nº 2.267/2005, que trata dos indicadores das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, e das Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs, constando na Portaria TCU nº 90 (2014), encontrado também no estudo de caso de Ribeiro (2010), que estuda ações e indicadores de desempenho educacional sob a ótica do BSC no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN, assim como os indicadores constantes no portfólio do Tribunal de Contas da União.

No Quadro 21, estão demonstrados os indicadores do referido acórdão:

Quadro 21 (7) - Indicadores – Acórdão TCU n.º 2.267/2005

Indicadores		Fórmula de Cálculo
Acadêmicos	Relação Candidato/Vaga	Inscrições/Vaga
	Relação Ingressos/Aluno	$\text{Ingressos} / \text{Total de Matriculados} \times 100$
	Relação Concluintes/Aluno	$\text{Concluintes e Integralizados em fase escolar} / \text{Total de matriculados} \times 100$
	Índice de Eficiência Acadêmica - Concluintes	$\text{Concluintes e Integralizados em fase escolar} / \text{Matriculados finalizados} \times 100$
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar	$\text{Alunos retidos} / \text{Total de matriculados} \times 100$
	Relação de Alunos/Docente em Tempo Integral	Total de gastos/Alunos matriculados
Administrativos	Gastos Correntes por Aluno	Total de matriculados/Total de docentes
	Percentual de Gastos com Pessoal	$\text{Total de gastos com pessoal} / \text{Gastos totais} \times 100$
	Percentual de Gastos com outros Custeios	$\text{Total de gastos com outros custeios} / \text{Gastos Totais} \times 100$
	Percentual de Gastos com Investimentos	$\text{Total de gastos com despesas de investimentos e inversões financeiras} / \text{Gastos totais}$
Socioeconômico	Número de Alunos Matriculados por Renda per Capita Familiar	Método de Cálculo: não definido
Gestão de Pessoas	Índice de Titulação do Corpo Docente	$\text{Índice} = \frac{G*1+A*2+E*3+M*4+D*5}{G+A+E+M+D}$ G=qtde de docentes Graduados; A=qtde de docentes Aperfeiçoados; E= qtde de docentes Especialistas; M=qtde de docentes Mestres; D= qtde de docentes Doutores.

Fonte: Adaptado da Portaria nº 90/2014 - TCU

Abaixo, no Quadro 22, segue os exemplos de possíveis indicadores baseados em Kaplan Norton (1997), vistos também na pesquisa de Kallás (2003) que trata do mesmo tema deste estudo:

Quadro 22 (6) - Possíveis indicadores de gestão

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO		
INDICADOR	Capacidade dos funcionários	<ul style="list-style-type: none">- Retenção dos funcionários- Satisfação dos funcionários- Tempo necessário para que os funcionários existentes atinjam os patamares de competência exigidos
	Capacidade dos sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none">- Índice de cobertura de informações estratégicas- Percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre qualidade, tempo e custo
	Motivação, empowerment e alinhamento	<ul style="list-style-type: none">- Número de sugestões por funcionário- Número de sugestões por funcionário implementadas- Taxa de melhorias efetivas nos processos críticos- Índice de alinhamento das metas pessoais com o BSC- Pesquisa interna sobre o desenvolvimento de equipes

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, (1997 apud Kallás, 2013)

7.2 Limitações do estudo

Nesta seção são apresentadas algumas limitações em relação aos procedimentos metodológicos utilizados e do objeto de estudo. Vale ressaltar que na pesquisa buscou-se observar a percepção das pessoas envolvidas na gestão das ETE's e não medir a eficácia das escolas através dos indicadores de gestão.

O presente estudo qualitativo descrito por estudo de casos múltiplos relata a realidade aproximada vivida em um espaço de tempo, onde os resultados aqui mostrados não devem ser tidos de forma generalizada. Já em relação à natureza do estudo de casos múltiplos, proporciona às análises, fazer comparações com os outros resultados obtidos. Porém, perde-se a oportunidade de poder estudar com mais precisão e profundidade um único objeto de estudo, embora que a essência das escolas seja a mesma. O que mudaria seria a cultura organizacional daquela região em que as escolas estão inseridas.

Valem ressaltar que é de extrema importância que os próximos governantes fiquem atentos as mudanças de cenário que vem acontecendo na realidade das instituições, sejam elas do âmbito público ou privado. Pois, é importante atentar que, o perfil do setor está em constante mudança devido às implementações de novas práticas nas organizações para continuarem competitivas no mercado.

7.3 Perspectivas para Trabalhos Futuros

No âmbito das organizações públicas, atualmente está sendo muito relevantes as pesquisas que se baseiam nas teorias que cercam o planejamento estratégico, assim como o BSC. E para isso, são sugeridos os seguintes temas que poderão ser uma extensão dessa pesquisa, como também uma inspiração para outros temas dentro da perspectiva do BSC nas organizações:

- 1- Estudo específico da eficiência e indicadores utilizados pela perspectiva do BSC na educação;
- 2- Estudo da percepção da efetividade do BSC na área de saúde e ou segurança do governo do Estado de Pernambuco;
- 3- Estudo sobre propostas de criação de indicadores operacionais dentro de uma instituição que utiliza o BSC.

REFERÊNCIAS

AGENDA 2020. **O Rio Grande que a Sociedade Quer – Desafios do RS.** Disponível em: <<http://agenda2020.com.br/propostas/gestao-publica/>>. Acesso em: 22 set. 2014.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional** - v. 2, 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BARRADAS, J. S.; FILHO, L. A. N. C. **Levantamentos de tendências em gestão do conhecimento no Brasil:** análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. *Perspectivas em Ciência da Informação*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 131-154, 2010.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração, Novo Cenário Competitivo.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEATTY, R. **Scorecard para recursos humanos:** conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERMUDÉZ, E. L. B.; FREITEZ, Z. M. **El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público:** el caso universidad centrocidental lisandro alvarado. *Revista Universo Contábil*. Blumenau, v. 2, n. 3, p. 104-118, set./dez. 2006.

BILAR, A. B. C. **Planejamento Estratégico e Efetividade no Enfrentamento dos Crimes Ambientais na Delegacia de Polícia do Meio Ambiente.** 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável). Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco, Recife.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Brasília: 1995.

_____. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Lei nº 9.394, de 20 dez. 1996: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 19 mai. 2014.

_____. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica.** Lei nº 11.741, de 16 jul. 2008. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm>. Acesso em: 26 set. 2015.

_____. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências.** Decreto nº 5.154, de 23 jul. 2004. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm>. Acesso em: 19 mai. 2014.

_____. **Define diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio.** Resolução nº 6, de 20 set. 2012. Diário Oficial da União, Brasília, 21 de set. 2012, Seção 1, p. 22.

_____. **Plano Nacional da Educação.** Lei nº 13.005/14, de 25 jun. 2014. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 26 jun. 2014.

_____. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.** Decreto nº 5.378, de 23 fev. 2005. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 26 jun. 2014.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8ª ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CASTELLS, M. A. **Sociedade em rede.** 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública.** 30º Encontro da Anpad. Salvador, 23 a 27 de set. de 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLELAND, D. I. (1988). **Project Stakeholder Management.** In Cleland, D. I. & King, W. R. (Eds.). **Project Management Handbook**, (2nd Ed.), New York: Van Nostrand Reinhold, 275-301.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Educação.** (Coleção valores). São Paulo: Editora Canção Nova, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto.** 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, L. M. A. Da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes.** 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Universidade de Lisboa, Lisboa.

DAFOLVO, O.; LIMA, M. P. de. **Estudo para implantação do Balanced Scorecard em uma IES como um observatório da educação.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 73 - p. 77, set./dez, 2009.

DUARTE, C. C. M.; BIANCOLINO, C. A; KNIES, C.T. **Análise da gestão de stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Largo, v. 12, n. 3, p. 264-272, 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.

ERIG, R.; JÚNIOR, J. A. V. A.; RAIMUNDINI, S. L. **Balanced Scorecard na administração pública municipal**: um estudo de caso na prefeitura municipal de Porto Alegre. *Administração Pública e Gestão Social - APGS*, Viçosa, v 1, n.2, pp. 151-174, abr./jun. 2009.

FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. Perfil da produção científica brasileira sobre Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.6, n.1, p. 54-88, 2013.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard**: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, n. 2, p. 87-111. 2005.

GALLETTA, A. P. do S. **Manual de apresentação trabalhos acadêmicos**. Faculdade Americana, Americana, 2011, 50f.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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. 08-21, mar. 2014.

HOOD, C. **Public Management for All Seasons**. *Public Administration*: v. 69, 1991, 3-19.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **O que é o Ideb**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb>>. Acesso em: 21 set. 2014.

IRWIN, D. **Strategy mapping in the public sector. Long Range Planning**. v.35, n.6, Dezembro/2002, p. 637-647.

JÚNIOR, Aragon Érico Dasso. **Nova Gestão Pública (NGP): A Teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal**. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos. Um estudo com jogos

de empresas. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

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.

_____. **Implementando o Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business Review, Set-Out, 1993.

_____. **Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System**. Boston: Harvard Business Review, Jan-Feb, 1996.

_____. **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.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. de. **Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das Perspectivas**. R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p.183-205, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINI, C.; MARTINS, H.F. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Recife: SEPLAG, 2014.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no brasil**, RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, D. V. **Concepção de um Balanced Scorecard: o caso Governo do Estado de Pernambuco**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.

MIGLIATO, A. L. T. et al. **Manual para Elaboração do Trabalho de Curso**. Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas Centro de Economia e Administração Faculdade de Administração, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTA, S. M. C. **Escola de tempo integral: da concepção à prática**. VI seminário da Redestrado – Regulação educacional e trabalho docente. Rio de Janeiro: UERJ. 6 e 7 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/escola_d_e_tempo_int.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2014.

NIVEN. P. R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Adapting the balanced scorecard to fit the public and nonprofit sectors**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.biz/articles.html>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico – conceitos, metodologia e práticas**. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PACHECO, Regina Sílvia. **Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil**. In: Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, ano 53, n. 1, pp. 75-88, jan/mar, 2002.

PARO, V. H... [et al.]. **Escola de Tempo Integral: desafio para o ensino público**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 125, de 10 jul. 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 04 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.

_____. Decreto nº 40.599, de 03 abril de 2014. **Aprova o Regulamento da Secretaria de Educação e Esportes**. Disponível em <<http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/6664/DiarioOficialdodia04042014.pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

Portal TV JORNAL, **Crise em Suape provoca demissões em massa e fechamento de empresas.** Disponível em: <<http://tvjornal.ne10.uol.com.br/noticia/ultimas/2015/07/08/crise-em-suape-provoca-demissoes-em-massa-e-fechamento-de-empresas-20113.php>> Acesso em: 26 de agosto de 2015.

PRAHALAD, C. K. **A nova era da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

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

RIBEIRO, N. A. B. **O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público.** 2005. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Universidade do Minho, Braga.

RIBEIRO, V. P. **Ações e Indicadores de Desempenho Educacional Vistos Sob a Ótica do Balanced Scorecard: Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

SANTANA, L. J. de. **A implantação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) no Planejamento Estratégico da Companhia Pernambucana de Saneamento - COMPESA.** 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste - MPANE) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE - SCIELO. Disponível em: <http://search.scielo.org/?fb=ta_cluster%3A40&output=site&lang=pt&from=1&sort=&format=abstract&count=100&page=1&q=Balanced+Scorecard&index=&where=ORG#ta_cluster>. Acesso em: 24 de nov. 2014.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY - SPELL. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=Balanced+Scorecard&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=>>. Acesso em: 24 de nov. 2014.

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

SEPLAG. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Relatório de Gestão Social 2º quadrimestre.** Governo de Estado de Pernambuco, 2011.

_____. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Modelo de Gestão Todos por Pernambuco.** Disponível em: <http://www.seplag.pe.gov.br/web/ttpe/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.** Disponível em: <<http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/MapaCoordenadoria/listaEscolaCoordenadori a.do>> Acesso em: 12 de out. 2014.

SILVA, A. L. S; ABBAD, G. S. **Benefícios e Limitações do Balanced Scorecard para Avaliação de Resultados Organizacionais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 04-28, jan/abr. 2011.

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.** RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 2, n. 2, 2013.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PPGEP / UFRGS, 2001.

SOUZA, M. A.; BASSO, I; PIRES, V. M. **Avaliação de Desempenho de Empresas Associadas em Redes: Um Estudo Sobre a Utilização de Indicadores Financeiros e Não-Financeiros.** Espacios, v 32, n.2, pp. 27-29, 2011.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995. P. 136-239.

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

TENÓRIO, Fernando. **Gestão Social, Metodologia, Casos e Práticas.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. PORTARIA-TCU Nº 90. **Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013.** Brasília, 16 de Abr. 2014.

_____. Indicadores utilizados na administração pública. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/PortfoliIndicadores/index.asp>>. Acesso em: 20 jul 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionários dos alunos.

Prezado (a) aluno (a),

Solicito o favor de dedicar não mais que quinze minutos de seu estimado tempo para responder a este breve questionário.

Trata-se de parte de um projeto de pesquisa que avaliará a eficácia do programa do Governo de PE de educação integral nas escolas técnicas.

Este material fará parte da minha dissertação de mestrado a ser defendida na Universidade nos próximos meses e os resultados lhe serão comunicados assim que disponíveis.

Agradeço desde já sua atenção, assim como da Diretoria dessa escola e a Secretaria Executiva de Educação que apoia a execução da pesquisa.

Atenciosamente,

Michael Lucena
Mestrando PADR/UFRPE

1. Você acha que o Programa de Escola Integral que o Estado de PE vem utilizando está trazendo resultados efetivos na sociedade?

() Sim () Não

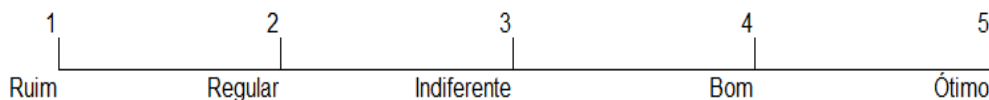
1.1 Se Sim, quais os motivos em sua opinião? (descreva com brevidade)

1.2 Se Não, quais os motivos em sua opinião? (descreva com brevidade)

2. Para você, quais são os benefícios e as desvantagens de estar nesse modelo de escola de tempo integral?

3. Como você avalia a sua escola no que diz respeito a estrutura física? (Salas, Laboratórios, Informática, auditórios e etc)

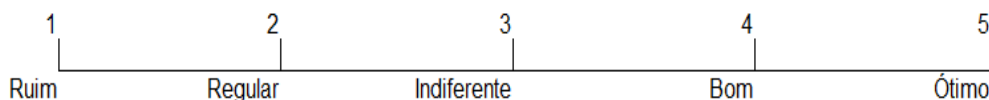
Obs.: Marque na numeração desejada.



Comente com brevidade:

4. Como você avalia a sua escola no que diz respeito aos conteúdos das aulas?

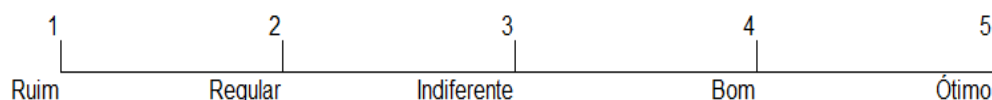
Obs.: Marque na numeração desejada.



Comente com brevidade:

5. Como você avalia a capacidade dos professores de darem as aulas?

Obs.: Marque na numeração desejada.



Comente com brevidade:

6. Você conhece o nível de instrução do corpo docente de sua escola?

Sim Não Só de alguns professores

7. Sua escola oferece cursos de capacitação aos professores para se atualizarem?

Sim Não As vezes

7.1 Se sim, você percebe uma melhora nos conteúdos abordados em sala de aula pelos professores? (descreva com brevidade)

8. A sua escola oferece aos alunos, fora da grade curricular, cursos de qualificação profissional?

Sim Não

8.1 Se sim, em sua opinião, descreva como esses cursos são importantes para sua formação e empregabilidade?

9. 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

9.1 Se sim, qual a sua perspectiva de empregabilidade? (comente com brevidade)

10. Você conhece os indicadores de gestão de sua escola?

Sim Não Sei mas, no momento não me lembro.

10.1 Se sim, os resultados ficam visíveis aos alunos para que eles tenham conhecimento? (Comente com brevidade)

11. A escola é aberta a sugestões e ideias dos alunos?

Sim Não As vezes

Comente com brevidade:

11.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?

Sim Não As vezes

12 Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas?

Sim Não

12.1 Se sim, comente de forma sucinta com quem e com que frequência são realizadas:

Este é o final do questionário. Obrigado pela sua atenção.

Apêndice B – Questionários dos Professores / Administrativos

Prezado (a) Professor (a) / Funcionário (a),

Solicito o favor de dedicar não mais que quinze minutos de seu estimado tempo para responder a este breve questionário.

Trata-se de parte de um projeto de pesquisa que avaliará a eficácia do programa do Governo de PE de educação integral nas escolas técnicas.

Este material fará parte da minha dissertação de mestrado a ser defendida na Universidade nos próximos meses e os resultados lhe serão comunicados assim que disponíveis.

Agradeço desde já sua atenção, assim como da Diretoria dessa escola e a Secretaria Executiva de Educação que apoia a execução da pesquisa.

Atenciosamente,

Michael Lucena
Mestrando PADR/UFRPE

Categoria Profissional

() Professor () Administrativo

1. Você conhece a “visão” e a “missão” do Governo pelo “pacto na educação”?

() Sim () Não

Comente de forma sucinta:

2. Existe um modelo de gestão estratégica implantado nas escolas técnicas? E em que aspecto esse modelo é inovador?

3. Você acha que o “Programa de Escola Integral” que o Estado de PE vem utilizando está sendo efetivo? Comente de forma sucinta.

4. Você conhece o Mapa Estratégico do “pacto pela educação” proposto pelo Governo?

() Sim () Não

Comente de forma sucinta:

4.1 Se sim, você participou da elaboração ou de alguma etapa da consolidação desse Mapa Estratégico?

Faça um comentário sucinto:

5. Em sua opinião, qual a relevância atribuída aos motivos que levaram o Governo do Estado PE a implementar esse modelo de Gestão?

Obs.: Marque dentro da coluna a numeração desejada de cada motivo.

MOTIVO	Motivo Irrelevante 1	Motivo Secundário 2	Indiferente 3	Motivo Relevante 4	Motivo Principal 5
Aprender mais sobre o assunto.	()	()	()	()	()
Outros Estados estavam usando.	()	()	()	()	()
Ter um sistema de apoio através de indicadores que facilitasse a gestão.	()	()	()	()	()
Ter um sistema de apoio que melhorasse a Tomada de decisão.	()	()	()	()	()
Melhorar os processos internos.	()	()	()	()	()
Melhorar a rotina de trabalho.	()	()	()	()	()
Outro (s) Qual (ais):	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()

6. Na sua opinião, que impacto esse modelo de gestão trouxe à sua escola?

Obs.: Marque dentro da coluna a numeração desejada de cada motivo.

MOTIVO	Piorou muito 1	Piorou 2	Nenhum impacto 3	Melhorou 4	Melhorou Muito 5
Análise de desempenho	()	()	()	()	()
Alinhamento das ideias entre os gestores	()	()	()	()	()
Comunicação interna objetiva	()	()	()	()	()
Tomada de decisão	()	()	()	()	()
Orçamento	()	()	()	()	()
Desempenho da escola	()	()	()	()	()
Disciplina	()	()	()	()	()
Indicadores de gestão	()	()	()	()	()
Outro (s). Qual (ais):					

7. Houve obstáculos na implantação desse modelo de Programa de Modernização da Gestão? Discorra sobre eles de forma sucinta caso tenham acontecido.

8. O modelo de gestão desde o seu início, trouxe resultados positivos em relação a sua rotina de trabalho?

() Sim () Não () Parcialmente

8.1 Se sim, o que melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta.

8.2 Se não, o que não melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta.

9. Os processos internos (solicitações de qualquer natureza) dos funcionários administrativos e professores são atendidos?

() Sim () Não

9.1 Se sim, o tempo de resposta a estes processos são rápidos?

10. Qual o seu grau de satisfação com o atual modelo de gestão?

Obs.: Marque na numeração desejada.



11. A gerência é aberta a sugestões e ideias dos funcionários/professores?

() Sim () Não () As vezes

Comentário:

11.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?

() Sim () Não () As vezes

12. A escola ou governo oferecem cursos de capacitação aos professores?

() Sim () Não

12.1 Se sim, com que frequência?

12.2 A escola ou governo oferecem cursos de capacitação aos funcionários administrativos?

() Sim () Não

12.3 Se sim, com que frequência?

13. Você recebeu alguma capacitação da escola para poder usar o SIEPE?

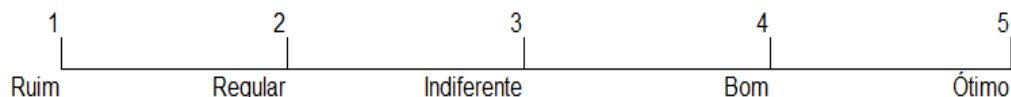
() Sim () Não

13.1 Se sim, a capacitação é periódica?

() Sim () Não

13.2 Como você avalia o sistema de informação da educação de Pernambuco (SIEPE)?

Obs.: Marque na numeração desejada.



Comente com brevidade:

13.3 Qual o seu grau de satisfação com os sistemas da informação utilizadas pela escola?

Obs.: Marque na numeração desejada.



14. As escolas possuem indicadores de gestão?

Sim Não Em construção

14.1 Se sim, você sabe quais?

14.2 Como são feito a gestão deles?

14.3 Estes indicadores são expostos em algum lugar (Ex: mural, quadro) tanto para gestão quanto aos alunos para terem conhecimento de como anda a situação da escola?

15. A gestão faz reuniões de avaliação de desempenho das escolas?

Sim Não

15.1 Se sim, com que frequência é realizada esta avaliação?

diariamente semanalmente quinzenalmente mensal Bi mensal Se mensal
Outros. Qual (ais) _____

16. Os resultados da gestão, em relação aos indicadores, são divulgados continuamente entre os funcionários (administrativo e professores)?

Sim Não As vezes

17 Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas?

Sim Não

14.1 Se sim, comente de forma sucinta onde e com que frequência são realizadas:

Este é o final do questionário. Obrigado pela sua atenção.

Apêndice C – Questionários dos Gestores

Prezado (a) Gestor (a),

Solicito o favor de dedicar não mais que quinze minutos de seu estimado tempo para responder a este breve questionário.

Trata-se de parte de um projeto de pesquisa que avaliará a eficácia do programa do Governo de PE de educação integral nas escolas técnicas.

Este material fará parte da minha dissertação de mestrado a ser defendida na Universidade nos próximos meses e os resultados lhe serão comunicados assim que disponíveis.

Agradeço desde já sua atenção, assim como da Diretoria dessa escola e a Secretaria Executiva de Educação que apoia a execução da pesquisa.

Atenciosamente,

Michael Lucena
Mestrando PADR/UFRPE

1. Você conhece a “visão” e a “missão” do Governo pelo “pacto na educação”?
() Sim () Não

Comente de forma sucinta:

2. Existe um modelo de gestão estratégica implantado nas escolas técnicas? E em que aspecto esse modelo é inovador?

3. Houve obstáculos na implantação desse modelo de “Programa de Modernização da Gestão”? Discorra sobre eles de forma sucinta caso tenham acontecido.

4. Você acha que o “Programa de Escola Integral” que o Estado de PE vem utilizando está sendo efetivo? Comente de forma sucinta.

5. Você conhece o Mapa Estratégico do “pacto pela educação” proposto pelo Governo?
() Sim () Não

Comente de forma sucinta:

5.1 Se sim, você participou da elaboração ou de alguma etapa da consolidação desse Mapa Estratégico?

Faça um comentário sucinto:

6. Em sua opinião, qual a relevância atribuída aos motivos que levaram o Governo do Estado PE a implementar esse modelo de Gestão?

Obs.: Marque dentro da coluna a numeração desejada de cada motivo.

MOTIVO	Motivo Irrelevante 1	Motivo Secundário 2	Indiferente 3	Motivo Relevante 4	Motivo Principal 5
Aprender mais sobre o assunto.	()	()	()	()	()
Outros Estados estavam usando.	()	()	()	()	()
Ter um sistema de apoio através de indicadores que facilitasse a gestão.	()	()	()	()	()
Ter um sistema de apoio que melhorasse a Tomada de decisão.	()	()	()	()	()

Melhorar os processos internos.	()	()	()	()	()
Melhorar a rotina de trabalho.	()	()	()	()	()
Outro (s) Qual (ais):	()	()	()	()	()
	()	()	()	()	()

7. Em sua opinião, que impacto esse modelo de gestão trouxe à sua escola?

Obs.: Marque dentro da coluna a numeração desejada de cada motivo.

MOTIVO	Piorou muito 1	Piorou 2	Nenhum impacto 3	Melhorou 4	Melhorou Muito 5
Análise de desempenho	()	()	()	()	()
Alinhamento das ideias entre os gestores	()	()	()	()	()
Comunicação interna objetiva	()	()	()	()	()
Tomada de decisão	()	()	()	()	()
Orçamento	()	()	()	()	()
Desempenho da escola	()	()	()	()	()
Disciplina	()	()	()	()	()
Indicadores de gestão	()	()	()	()	()
Outro (s). Qual (ais):					

8. O modelo de gestão desde o seu início, trouxe resultados positivos em relação a sua rotina de trabalho e nas escolas em geral?

() Sim () Não () Parcialmente

8.1 Se sim, o que melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta.

8.2 Se não, o que não melhorou? Discorra sobre eles de forma sucinta.

9. Os processos internos (solicitações de qualquer natureza) dos funcionários administrativos e professores são atendidos?

() Sim () Não

9.1 Se sim, o tempo de resposta a estes processos são rápidos?

10. Qual o seu grau de satisfação com o atual modelo de gestão?

Obs.: Marque na numeração desejada.



11. Os professores recebem cursos de capacitação? () Sim () Não

11.1 Se sim, com que frequência?

11.2 E os funcionários administrativos? () Sim () Não

11.2.1 Se sim, com que frequência?

12. Os gestores recebem cursos de capacitação? () Sim () Não

12.1 Se sim, com que frequência?

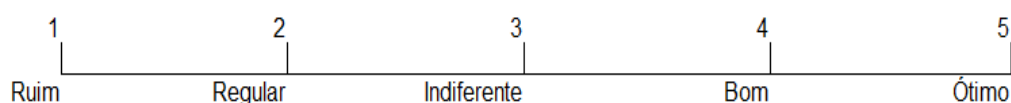
13. Você recebeu alguma capacitação para poder usar o SIEPE?
() Sim () Não

13.1 Se sim, a capacitação é periódica?
() Sim () Não

13.2 Os professores e funcionários administrativos recebem alguma capacitação para usar o SIEPE?
() Sim () Não

13.3 Como você avalia o sistema de informação da educação de Pernambuco (SIEPE)?

Obs.: Marque na numeração desejada.



Comente com brevidade:

13.4 Qual o seu grau de satisfação com os sistemas da informação utilizadas pela escola?

Obs.: Marque na numeração desejada.



14. A gestão abre espaço para sugestões dos professores e funcionários administrativos?
() Sim () Não () As vezes

14.1 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?
() Sim () Não () As vezes

14.2 A gestão abre espaço quanto a sugestões dos alunos?
() Sim () Não () As vezes

14.3 Se sim, essas sugestões são colocadas em prática?
() Sim () Não () As vezes

15. A sua escola oferece aos alunos, fora da grade curricular, cursos de qualificação profissional?
() Sim () Não () As vezes

15.1 Se sim, em sua opinião, descreva como esses cursos são importantes à formação e empregabilidade desses alunos?

16. A escola possui algum tipo de trabalho ou convênio com empresas, Instituições públicas, ONGs que encaminhe os alunos para fazerem estágios na perspectiva de sua inclusão no mercado de trabalho?
() Sim () Não () Desconheço

16.1 Se sim, qual a sua perspectiva de empregabilidade (eficiência dos estágios)? (comente com brevidade)

17. As escolas possuem indicadores de gestão?

Sim Não Em construção

17.1 Se sim, quais?

17.2 Como são feito a gestão deles?

17.3 Estes indicadores são expostos em algum lugar (Ex: mural, quadro) tanto para gestão quanto aos alunos para terem conhecimento de como anda a situação da escola?

18. A gestão faz reuniões de avaliação de desempenho das escolas?

Sim Não As vezes

18.1 Se sim, com que frequência é realizada esta avaliação?

18.2 Os resultados da gestão, em relação aos indicadores são divulgados continuamente entre os funcionários (administrativo e professores)?

Sim Não As vezes

19. Pesquisas sobre clima organizacional são realizadas?

Sim Não As vezes

19.1 Se sim, comente de forma sucinta onde e com que frequência são realizadas:

Este é o final do questionário. Obrigado pela sua atenção.

ANEXOS

Figura 16 – ETE Bonito PE.



Fonte: Secretaria de Educação (2014)

Figura 17 – ETE Gravatá PE.



Fonte: Disponível em: <<http://maisagreste.com.br/2014/11/03/ete-de-gravata-lanca-edital-para-estudantes-do-ensino-medio-integrado-a-educacao-profissional/>> Acesso em: 20 nov. 2014.

Figura 18 – ETE Bezerros PE.



Fonte: Disponível em: <www.agrestehoje.com> Acesso em 20 nov. 2014.

Figura 19 – ETE Escada PE.



Fonte: Disponível em: <<http://ead.educacao.pe.gov.br/course/view.php?id=182>> Acesso em: 20 nov. 2014