



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE INTEGRAÇÃO ACADEMICA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CARLOS ALBERTO DA SILVA JUNIOR

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA**

**CAMPINA GRANDE
2021**

CARLOS ALBERTO DA SILVA JUNIOR

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pelo Curso Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, Campus I, Campina Grande – PB.

Área de concentração: Governança Corporativa

Orientador: Prof.^a Dr^a. Roseane Patrícia de Araújo Silva

**CAMPINA GRANDE
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586u Silva Júnior, Carlos Alberto da.
Um estudo sobre o uso do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão em uma escola pública [manuscrito] / Carlos Alberto da Silva Junior. - 2022.
28 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.
"Orientação : Profa. Dra. Roseane Patrícia de Araújo Silva, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."
1. Balanced Scorecard. 2. Governança corporativa. 3. Instituição pública de ensino. 4. Gestão estratégica. I. Título
21. ed. CDD 658.401

CARLOS ALBERTO DA SILVA JUNIOR

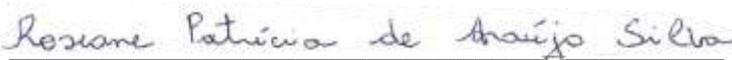
**UM ESTUDO SOBRE O USO DO BALANCED SCORECARD COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis pelo
Curso Ciências Contábeis da
Universidade Estadual da Paraíba,
Campus I, Campina Grande – PB.

Área de concentração: Governança
Corporativa.

Aprovada em: 18/03/2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a. Roseane Patrícia de Araújo Silva (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Jose Elínilton Cruz de Menezes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Assinado digitalmente por JOSE LUIS DE
SOUZA:02441053400
DN: cn=JOSE LUIS DE SOUZA:02441053400, c=BR, o=ICP-
Brasil, ou=RFB e-CPF A3, email=scamatriz@gmail.com
Data: 2022.03.31 08:07:19 -03'00'

Prof. Me. José Luís de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus minha fortaleza em meio às dificuldades, a meu filho Áquila Petkovic minha vida, a meus Pais por toda garra e força que me criaram. Agradeço também a meus professores que compartilharam seus conhecimentos e me fez crescer profissionalmente em especial a minha orientadora Prof^a Roseane que esteve sempre disponível para sanar minhas dúvidas. Dedico.

“Se seu objetivo é ter algum conforto, é provável que você nunca fique rico. Mas, caso a sua meta seja enriquecer, é provável que você alcance uma situação ricamente confortável.”

(T. Harv. Eker)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Coordenação Administrativa Financeira
CP	Coordenação Pedagógica
ECI	Escola Cidadã Integral
ECIT	Escola Cidadã Integral e Técnica
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants.
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEECT	Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Balanced Scorecard	12
2.2	O Balanced Scorecard nas instituições públicas	14
2.3	Ensino Público Integral no Brasil	16
2.4	Governança Corporativa.....	16
2.5	Trabalhos Correlatos.....	18
3	METODOLOGIA	19
3.1	Tipologia Da Pesquisa.....	19
3.2	Amostra da Pesquisa	19
3.3	Coleta de Dados	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
5	CONCLUSÃO	26
6	REFERÊNCIAS	27

UM ESTUDO SOBRE O USO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA ESCOLA PÚBLICA

Carlos Alberto da Silva Junior

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que visa monitorar as estratégias da organização e mensurar seus resultados. Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica na Escola Cidadã Integral Técnica Deputado Genival Matias, notadamente a implementação da ferramenta na instituição pública de ensino e o domínio da ferramenta pelos *stakeholders*. Para alcançar tal finalidade, foi feito um estudo de caso, com foco na pesquisa bibliográfica, aplicado questionário com indagações direcionadas aos *stakeholders*, além de, entrevistas com os gestores da Escola Cidadã Integral e Técnica Deputado Genival Matias, situada na cidade de Juazeirinho/PB. Os resultados evidenciam a importância da ferramenta na tomada de decisão, no monitoramento dos indicadores e, além disso, constata que os *stakeholders*, mesmo sem possuir o conhecimento conceitual do BSC, dominam a ferramenta, os seus indicadores e as estratégias definidas para o alcance das metas da instituição. Dito isso, observa-se que o *Balanced Scorecard* configura uma ferramenta que rege as atividades administrativas e pedagógicas da instituição, proporcionando resultados significativos na construção do ensino público.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Governança corporativa. Instituição pública de ensino.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a strategic management tool that aims to monitor the organization's strategies and measure its results. Thus, the present study aims to analyze the use of the Balanced Scorecard as a strategic management tool in the Escola Cidadã Integral Técnica Deputado Genival Matias, notably the implementation of the tool in the public educational institution and the domain of the tool by the stakeholders. To achieve this purpose, a case study was carried out, focusing on bibliographic research, a questionnaire was applied with inquiries aimed at stakeholders, in addition to interviews with the managers of the Escola Cidadã Integral e Técnica Deputado Genival Matias, located in the city of Juazeirinho/PB. The results show the importance of the tool in decision making, in monitoring the indicators and, in addition, it is found that the stakeholders, even without having the conceptual knowledge of the BSC, dominate the tool, its indicators and the strategies defined to reach the goals. institution's goals. That said, it is observed that the Balanced Scorecard configures a tool that governs the administrative and pedagogical activities of the institution, providing significant results in the construction of public education.

Keywords: Balanced Scorecard. Corporate governance. Public educational institution.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de uma organização constitui um grande desafio. Nos últimos anos, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, tiveram de se adaptar aos avanços tecnológicos, os quais contribuíram para a melhoria dos métodos de mensuração e gestão estratégicas, melhorias na comunicação, na criação de produtos e na inteiração com seus clientes ou usuários dos seus serviços.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta capaz de auxiliar na gestão da organização, independente do seu porte (RIGBY; BILODEAU, 2015; COOPER et al., 2017). Esse importante instrumento passa a ser imprescindível na tomada de decisões das principais organizações mundiais, monitorando as estratégias e possibilitando um crescimento não só na perspectiva financeira, como também na qualidade do produto, na melhoria dos processos internos e satisfação dos clientes.

Vale salientar que, nos últimos anos, o aumento expressivo da economia mundial refletiu no aumento de investimento de moeda estrangeira nos setores primários, secundários e terciários, tornando o Brasil mais competitivo internacionalmente e estimulando a economia nacional (SILVA et al., 2013).

Segundo Pacheco (2002), a nova gestão pública está empenhada na responsabilidade da organização com seus resultados estabelecidos previamente, fazendo com que as instituições procurem parcerias efetivas e pratiquem uma avaliação constante, fomentando uma concorrência articulada entre empresas similares.

Diante desse cenário, a gestão pública passa a ter uma ótica sobre a gestão estratégica. A necessidade de usar a ciência através de ferramentas que possibilitem esse monitoramento fica evidente frente à nova concepção neoliberal, na qual as organizações públicas e sem fins lucrativos estão inseridas (SOUZA; FILHO, 2016, p. 12).

Assim, a gestão pública passa a fazer uso do *Balanced Scorecard* (BSC), através de seus indicadores, para mensurar seus resultados, estabelecendo estratégias dentro das perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos, de aprendizagem e de crescimento. Dessa forma, a organização pode avaliar seus resultados diante do planejamento estratégico definido, transformando a estratégia em ação, rumo ao alcance de resultados significativos (SOUZA; FILHO, 2016).

Segundo os idealizadores Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* é um modelo de mensuração de desempenho estratégico das organizações, o qual possibilita aos seus *stakeholders*, ou seja, o grupo de interesse, uma visão ampla e precisa da organização. Essa ferramenta possibilita o alcance de resultados em curto e longo prazo, adaptando-se a qualquer organização, seja de natureza privada ou pública.

Na esfera das organizações públicas, é notório registrar que, em 2016, o governo do estado da Paraíba começou a implementar o modelo de educação integral. Com metas e estratégias definidas para uma educação pública de qualidade, surgiu à necessidade de uma ferramenta para acompanhamento das estratégias definidas pela Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia (SEECT). Tal ferramenta seria implementada exatamente para estreitar o acompanhamento das estratégias e metas pelas instituições e a SEECT.

Portanto, a ascensão da modalidade integral, tanto a nível nacional quanto no cerne do estado da Paraíba, com metas alcançadas de forma sólida e significativa em curto prazo ou mesmo a falta de um estudo mais aprofundado, contribuiu para a

escolha do tema, com a questão problema: **Como é o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e apoio à tomada de decisão na ECIT Deputado Genival Matias?**

Ademais, a análise dos processos estratégicos na modalidade integral surge pela necessidade em compreender as metas, os indicadores para orientação e o foco da equipe. Com isso, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar como o modelo de gestão adotada pela Escola Cidadã Integral Deputado Genival Matias se aproxima da literatura estabelecida para o *Balanced Scorecard*, os objetivos específicos são (i) identificar como o BSC é usado pela instituição de ensino, (ii) qual sua relevância e (iii) qual o domínio da equipe que compõe a instituição em relação à ferramenta desde o monitoramento de seus indicadores e criação das estratégias para alcançar as metas da instituição.

Além disso, por se tratar de um tema recente, o estudo pode contribuir para o empreendimento de outras pesquisas, tornando-se mais um documento que agregue conhecimento em conjunto de outros trabalhos correlatos, servindo de fonte e comprovando o uso da ferramenta dentro das escolas integrais do estado da Paraíba.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontra-se o referencial teórico que conceitua e embasa o presente estudo. Com isso, apresenta-se o uso do *Balanced Scorecard* como modelo estratégico na gestão dos recursos e desempenho da organização, focalizando o contexto da Escola Cidadã Integral Técnica.

2.1 *Balanced Scorecard*

Antes mesmo de ser uma ferramenta, pode-se caracterizar o *Balanced Scorecard* como um método. Para os gregos, método é a técnica para se alcançar determinado objetivo. Partindo dessa concepção, em 1990, Robert S. Kaplan, docente de Harvard Business School e David. P. Norton, pesquisador da empresa KPMG criaram o *Balanced Scorecard* – BSC com o objetivo de acompanhar a atuação das organizações, isto é, expandir a meta, inicialmente financeira, de até então, proporcionando uma visão global da organização e, portanto, fornecendo os meios necessários para os processos de monitoramento.

Na ótica de Araújo (2010, p. 49): “[...] o *Balanced Scorecard* pode ser entendido como uma nova direção para o gerenciamento estratégico. Seria, conseqüentemente, um método de gerenciamento e não apenas um sistema de mensuração [...]”.

Já para Gomes e Liddle (2009), a principal contribuição desse sistema de medição é ampliar a quantidade de atores interessados no processo, justamente por ser uma ferramenta de gerenciamento de avaliação. Portanto, o *Balanced Scorecard* pode ser empregado em pequenas organizações e sua execução depende da liderança do gestor, sendo a forma como é implementado também um elemento fundamental para o êxito (GOMES; LÍRIO, 2014). Enquanto isso, Diniz et al. (2013) afirmam que esse é um método gerencial efetivo que permite a realização da estratégia e não apenas de um conjunto de indicadores.

Rezende (2012, p. 138), por sua vez, afirma que o *Balanced Scorecard* “[...] pode ser compreendido como um modelo de gestão e de comando organizacional para conservar a excelência competitiva da organização [...]”. Na visão de Santana

(2008, p. 28 apud MAHER, 2001), “[...] é o conjunto de metas e resultados que mostram a atuação de uma organização, diante de suas responsabilidades com os *stakeholders*[...]”. A comunicação dos objetivos para alcançar resultados significativos, dentre os *stakeholders* da organização, é de grande relevância, porque o desempenho da instituição depende de que ela se comunique de maneira competente e sem “ruídos”.

Segundo Ribeiro (2005), em 1992 foi publicado, na Harvard Business Review, um estudo que continha as principais conclusões sobre o BSC, intitulado *Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*. A partir dali, as empresas começaram a fazer uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de monitoramento de desempenho. Posteriormente, na mesma revista, especificamente em 1993, Kaplan e Norton publicaram um novo estudo sobre o crescimento do *Balanced Scorecard* intitulado *Putting the Balanced Scorecard to Work*, no qual descreviam a relevância de elencar indicadores alicerçados no processo estratégico. Ainda segundo esses dois estudiosos (1997), o *Balanced Scorecard* permite não somente clarificar e informar a estratégia, mas também geri-la, traduzindo este conceito nesta citação:

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. 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. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, 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, p.60)

A crescente do *Balanced Scorecard* fez com que este fosse aplicado como um sistema de gestão estratégica. Isso levou Kaplan e Norton, mais uma vez, em 1996, a publicar outro estudo na revista supracitada, sob o título *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*.

Observa-se que as perspectivas são o que dão alicerce ao instrumento e que correspondem aos diferentes ângulos pelas quais se analisa a organização (ROSA, 2018), portanto, passa-se a expor cada perspectiva às suas funções, sendo estas as seguintes:

Quadro I – Perspectivas do Balanced Scorecard

Perspectivas	Funções
Clientes	Como apresentar-se diante aos nossos clientes para alcançar a nossa visão.
Processos internos	Como executar nossos processos de forma satisfatória aos nossos clientes e acionistas.
Aprendizado	Como manter o processo de melhoria continua para alcançar nossa missão
Orçamentária e Financeira	Como devemos nos portar para alcançar o êxito financeiro.

Fonte: Adaptado de Rosa (2018, p. 4).

Por esta ótica inicial do *Balanced Scorecard*, que está voltada, a princípio, para o setor privado, buscou-se a adaptação necessária para sua implementação nas instituições públicas de ensino.

2.2 O Balanced Scorecard nas instituições públicas

Diante da conjuntura na qual as instituições públicas estão inseridas e, conseqüentemente, o atendimento a metas e objetivos definidos – a exemplo da ampliação dos números e da prestação de um serviço público de qualidade – e o estímulo da efetividade destes serviços, surge a inevitável modernização da gestão e implantação de estratégias eficientes para informar, aplicar e checar a execução dessas estratégias (PINTO, 2004).

A experiência na cidade de Charlotte, nos Estados Unidos, realizada por Kaplan e Norton, nos anos 2000, serviu como um ponto chave de criação de valor ao cidadão. Desde então, vem crescendo a utilização do *Balanced Scorecard* como forma de determinar foco, importância, racionalização e capacidade dos programas estratégicos públicos. Portanto, o *Balanced Scorecard* se estabelece como um modelo de gestão, também eficiente, para a realidade pública, sobretudo por estabelecer uma conexão entre a missão, as estratégias e as medidas de atuação da operacionalização da instituição pública (ROSA, 2018).

É necessária uma modificação na estrutura das perspectivas, já que a perspectiva financeira passa a não ser a mais relevante, focalizando as questões de impacto social e a missão da organização (KAPLAN; NORTON, 1997; PEREIRA, 2012).

Os autores também discutem a necessidade de serem consideradas as ações direcionadas para garantir a efetividade, eficácia e eficiência, uma vez que qualquer empresa pública, para prestar serviços com qualidade, necessita priorizar sua função social (efetividade) com excelência na prestação de serviços (eficácia) e com baixo custo de recursos realizado (eficiência).

Os criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (1997), afirmam que, na gestão pública, o *Balanced Scorecard* potencializa a principal causa de sua existência (auxiliar à população/clientes e em hipótese alguma controlar os gastos orçamentários) e permite o fluxo de comunicação, aos servidores e à sociedade, dos resultados e dos indicadores que permitirão atingir os objetivos estratégicos.

Diante dos aspectos levantados, no que se refere aos ajustes do método do Balanced Scorecard para o setor público, apresenta-se a seguir o quadro comparativo sobre as perspectivas modificadas diante do Balanced Scorecard para o setor público e setor privado elaborado por Antunes Jr. e Raimundini (2009), elencando particularidades diante da administração pública, em relação à administração privada.

QUADRO II: Comparativo de abordagem perspectivas entre os setores público e privado

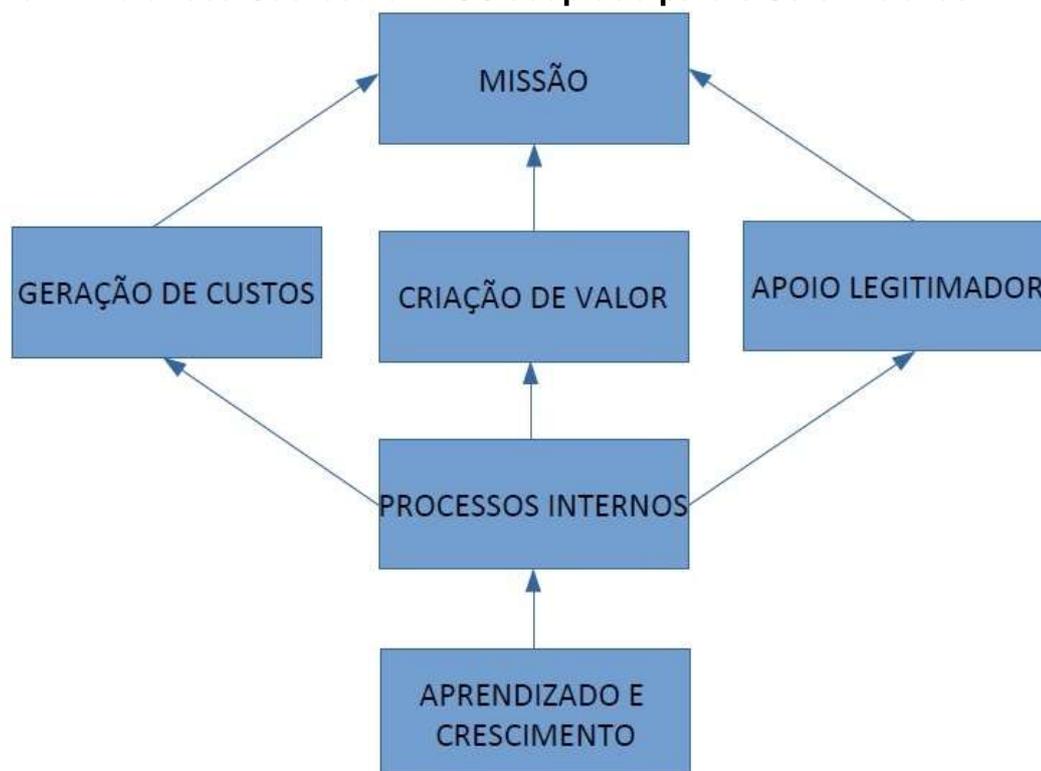
Características	Setor Privado	Setor Público
Objetivos Estratégicos	Competitividade Liderança	Efetividade (Sucesso da Missão) Eficácia (Melhores Práticas)
Objetivos Financeiros	Crescimento Lucro Participação no Mercado	Eficiência Valor Produtividade
Grupos de Interesse	Clientes Gestores Investidores	Contribuintes Legisladores Usuários
Resultados Esperados	Satisfação dos Clientes	Satisfação das Instituições Satisfação dos Cidadãos

Fonte: Adaptado de Antunes Jr. e Raimundini (2009, p.8).

Mesmo apresentando diferenças, os setores público e privado possuem o mesmo elemento como núcleo do modelo que é a estratégia, elemento esse que está na essência do *Balanced Scorecard* e que assegura sua base, perpetuidade e versatilidade como instrumento de gestão, independentemente de sua ação no setor privado ou público (PINTO, 2004).

Dentre os diversos modelos de *Balanced Scorecard* pesquisados para o setor público, o que melhor contempla as instituições públicas, sobretudo as de ensino, é o de Kaplan e Norton. Na figura a seguir, observa-se a aplicação mais expressiva daquilo que é a gestão do plano de ação das escolas cidadãs.

. **Figura 1 - *Balanced Scorecard*– BSC adaptado para o Setor Público**



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Segundo Kaplan e Norton, com a adaptação do modelo do BSC para o setor público, duas perspectivas, a de Clientes e a Financeira, são alteradas, por outras três, que são:

- Geração de custos: a excelência, na gestão operacional, como princípio na diminuição de custos diretos e sociais como resultante do provimento dos benefícios de sua missão.
- Criação de valor: impacto para os cidadãos, resultantes da ação da instituição pública.
- Apoio legitimador: fontes de subsídio que, em última iminência, são os contribuintes. O modelo é inteiramente aplicado ao modelo de governança das IPES.

2.3 Ensino Público Integral no Brasil

A Educação Integral surgiu como uma concepção teórica educacional visando o desenvolvimento do indivíduo por várias esferas seja cultural, política, social, emocional e com foco em uma educação compartilhada entre alunos, professores, família e sociedade: “um caminho para garantir uma educação pública de qualidade” (GOUVEIA, 2006, p. 84).

Nos últimos anos, no Brasil, a modalidade vem sendo implementada e tem encontrado barreiras culturais, diante do modelo a ser seguido. O tema, embora recente no país, é abordado desde a antiguidade por Aristóteles (Educação Omnilateral), sendo, para ele, a educação que desabrochava todas as potencialidades humanas.

Em outras palavras, o filósofo considerava que o ser humano possui múltiplas dimensões, as quais se desenvolvem na extensão de toda sua existência. Educadores europeus como o suíço Édouard Claparède (1873-1940), mestre de Jean Piaget (1896-1980), e o francês Célestin Freinet (1896-1966), também enfatizavam a necessidade de uma educação que abordasse um indivíduo de forma mais ampla e por toda a vida (MENDES, 2013).

Em 1932, no contexto brasileiro, foi criado por Fernando Azevedo (1884-1974), o *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*, documento que defendia a Educação Integral “como um Direito Biológico” e que o Estado deveria garanti-lo a cada indivíduo (MENDES, 2013, p.24):

[...] do direito de cada indivíduo à sua educação integral, decorre logicamente para o Estado que o reconhece e o proclama, o dever de considerar a educação, na variedade de seus graus e manifestações, como uma função social e eminentemente pública, que ele é chamado a realizar, com a cooperação de todas as instituições sociais [...]. Assentado o princípio do direito biológico de cada indivíduo à sua educação integral, cabe evidentemente ao Estado a organização dos meios de o tornar efetivo. (AZEVEDO, 1932).

A modalidade teve início nas experiências da *Escola Parque*, de Anísio Teixeira (1900-1971), e dos *Centros Integrados de Educação Pública*, os CIEPS, de Darcy Ribeiro (1922-1972).

Enfim, o *Balanced Scorecard* está presente na premissa de gestão de excelência proposto pela Educação Integral do Estado através do chamado Plano de Ação Anual. Esse documento é uma ferramenta que rege todo gerenciamento da organização, desde a gestão de recursos, passando pelas áreas pedagógica e administrativa. Com metas, estratégias e indicadores bem definidos, toda a equipe escolar, incluindo gestão, funcionários, professores e alunos, tem acesso direto às informações necessárias para alcançar os objetivos, visão e missão da escola.

2.4 Governança Corporativa

A origem de governança, diante da literatura acadêmica, pode ser conceituada de forma ampla por um meio complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa a gestão (RODHES, 1996). Em outras palavras, a governança trata da obtenção e divisão de poder na sociedade; já a governança corporativa diz respeito à forma ao quais as corporações são administradas. Esta, direcionada à gestão das instituições públicas, mediante os princípios de governança corporativa

do setor privado, são absolutamente aplicáveis nas diversas áreas de atuação do Estado, em que as instituições de serviços não públicos são associadas (BHATTA, 2003).

Observa-se que, no debate mais atual, a concepção de governança já superou seus aspectos operacionais, incorporando novos elementos ao segmento empresarial. Logo, além dos mecanismos tradicionais de reunião e abordagem de interesses, como partidos políticos e grupos de influência, incluem-se no período recente as redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos.

É essencial evidenciar a relevância das contribuições e estímulos por fração de organismos multilaterais e instituições privadas nas últimas décadas, ressaltando o Banco Mundial, *International Federation of Accountants* – IFAC, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Perante esses aspectos, ilustra-se a seguir, de forma sintetizada, os atos e medidas dessas respectivas instituições no que se refere à implementação da governança corporativa de excelência no setor público, nos níveis nacional e internacional.

QUADRO III: Governança corporativa no setor público.

Banco	IFAC	OCDE	IBGC
Administração do Setor Público	Transparência	Estrutura Jurídica e Regulatória Efetiva	Transparência
Marco Legal	Integridade	Ações do Estado como Proprietário	Equidade
<i>(Accountability)</i>	<i>(Accountability)</i>	Tratamento Igualitário de Acionistas	<i>(Accountability)</i>
Informação e Transparência Políticas	Padrões de Comportamento	Políticas de Relacionamento com os Stakeholders	Responsabilidade Corporativa
	Estruturas Organizacionais	Divulgação das Informações	
	Controle e Relatórios Externos	Definição das Responsabilidades dos Conselhos	

Fonte: Fonte: Adaptado de Rosa (2018, p. 4).

Para realizar uma boa governança no setor público, nas visões do *Australian National Audit Office* (2002) e de Barret (2005), estão presentes os seguintes elementos: liderança, integridade, integração, transparência, compromisso e responsabilidade – que são essencialmente a consequência direta das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos.

Portanto, para Rosa (2018), fica evidente que, na gestão pública, a governança deve, de forma clara, mostrar o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas e demais.

A boa governança na administração pública requer, dentre outros atos, uma gestão estratégica, política de eficiência, eficácia e efetividade. É mediante uma gestão estratégica que se torna possível estabelecer o valor público. Isso faz referência à capacidade da administração pública de deferir de forma efetiva e tempestiva as demandas ou necessidades da população que sejam politicamente desejadas (legitimidade); sua natureza seja coletiva; e requeiram a ascensão de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da comunidade.

Junto à gestão política, pode-se procurar a aquisição da legitimidade diante dos dirigentes políticos e a população. A administração da eficiência, eficácia e efetividade é a forma adequada de uso dos instrumentos disponíveis para proporcionar uma governança de excelência.

As organizações públicas são responsáveis pelos impactos dos programas públicos em cidadãos, reguladores e outros órgãos de supervisão, empresas e sociedade em geral diretamente afetados, que representam uma transformação essencial na lógica do mecanismo e implementação de um sistema de desempenho, voltado para a governança.

As organizações do setor público enfrentam uma sucessão de tensões, como custos *versus* qualidade, restrições de gastos *versus* demanda pública. Com isso, o BSC reúne perspectivas concorrentes, por exemplo: os clientes querem um serviço mais qualificado, enquanto os contribuintes querem serviços eficientes.

O BSC é um instrumento que auxilia a organização pública a determinar as principais partes interessadas e a definir as metas que estejam em harmonia com as expectativas das partes interessadas. Com a análise adequada da ação de cada uma das perspectivas do BSC, as expectativas são passíveis de serem cumpridas, simultaneamente em que alcançam a missão e a visão das organizações públicas.

Quando o método do BSC é implementado em organizações públicas, o quadro de pessoal deve ser orientado para absorver a essência da missão. Além disso, atualmente está sendo colocado mais destaque na responsabilização e nos resultados para suprir às expectativas dos cidadãos diante os serviços e produtos públicos.

Tal fator está relacionado ao planejamento estratégico, que grande parte das vezes, não está ligado aos indicadores de gerenciamento através de ferramentas, como, por exemplo, o BSC. E é essa ferramenta que pode cooperar para amenizar muitas falhas de governança na Instituição de Educação Pública, porque sem um sistema de mensuração de desempenho correto, há o risco de não se constatar áreas de ineficiência ou de maximizar as áreas de sucesso.

Nas instituições públicas, o uso do BSC como ferramenta tem como objetivos: (i) relacionar as metas estratégicas acompanhando o desempenho real em relação aos objetivos; (ii) Promover as metas e as atividades dos setores de forma que seus responsáveis possam manter um nível apropriado de autonomia na execução, tendo uma visão geral do real desempenho; (iii) tornar possível a promoção das contribuições dos departamentos individuais para o desempenho institucional, formando uma rede de informações do corpo de servidores e líderes; e (iv) reconhecer e acompanhar áreas estratégicas consideradas importantes para o crescimento como parte da direção (BREMSE, 2001).

Estritamente no Brasil, além dos fatos já citados, deve-se dar ênfase aos elementos específicos de uma administração eficiente, de baixo orçamento, transparência e responsabilidade, com o máximo dos serviços prestados às pessoas, de modo a tentar nivelar aqueles fornecidos por instituições privadas.

2.5 Trabalhos Correlatos

O estudo de Lima Júnior (2008) investigou de maneira exploratório o conceito de consistência estratégica usando como ferramenta para sua averiguação uma modelagem dos indicadores da atuação de Instituição de Ensino Superior (IES) privada na abordagem do Balanced Scorecard (BSC). Foi feita uma revisão conceitual das perspectivas do BSC nas instituições de ensino superior no Brasil e

no mundo. Os resultados apontam para uma distinção de entendimento dos gestores sobre a importância das diferentes perspectivas, com um maior importância dada às perspectivas Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos do que a de Cliente e Financeira respectivamente.

O trabalho de Jorge Silva (2011) teve como objetivo a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard no setor público, especificamente em uma escola pública de nível fundamental, verificando a concepção do alinhamento das estratégias da organização como impulso para a evolução e mudança do modelo de gestão através de uma ferramenta de mensuração e controle. Foram realizadas pesquisas com o intuito de obter informações sobre a aplicação do BSC no objeto de estudo resultando na construção do Mapa Estratégico Integrado com as perspectivas, objetivos, indicadores e metas da organização.

Natalle, Patrícia, Dieng e Vilma (2020) averiguaram se o Balanced Scorecard implementado nos Tribunais de Justiça de todos os estados incluindo o Distrito Federal estava alinhado com as bases literárias da ferramenta de gestão estratégica. Através de uma pesquisa exploratória e documental, com abordagem qualitativa, coletando dados mediante a análise dos documentos atribuídos ao BSC disponibilizados nos websites dos respectivos tribunais. Os resultados indicam que toda a amostra utiliza o mapa estratégico (ME) oriundos da literatura do BSC.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve qual o tipo de metodologia científica usada para a realização do estudo quanto ao tipo de pesquisa, coleta de dados, análise, estudo da amostra.

Para tanto, está subdividido em tipologia da pesquisa, amostra de estudo, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Tipologia Da Pesquisa

A metodologia científica que serviu como base para o presente estudo foi à pesquisa exploratório-descritiva. Essa técnica de pesquisa tem por intuito apresentar as características de um determinado fenômeno, de forma a determinar uma correlação entre as variáveis para, então, evidenciar sua natureza (LIMA JÚNIOR, 2008).

A pesquisa exploratória visa munir o pesquisador de um maior conhecimento sobre o objeto em estudo. Seu foco é explorar uma situação para fornecer critérios e compreensão (LIMA JÚNIOR, 2008). Caracteriza-se por ser maleável, instável e por beneficiar-se do uso de vários métodos, entre eles: entrevistas, observação direta, pesquisa-piloto, dados secundários, pesquisa qualitativa (MALHOTRA, 2001).

Também, de acordo com Mattar (1994), visa abastecer o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e certificar a presença de relações entre variáveis.

3.2 Amostra da pesquisa

A instituição que configura campo da pesquisa foi a Escola Cidadã Integral Técnica Deputado Genival Matias.

A ECIT Deputado Genival Matias é uma instituição pública educacional que está situada no município de Juazeirinho e faz uso do nome atual através da Lei de

número 11.768, publicada no Diário Oficial do Estado em 26 de agosto de 2020, após homenagem constituída pela Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba em virtude do falecimento prematuro do Deputado filho da Terra. A escola, que antes carregava o nome de Marechal Almeida Barreto, foi criada pelo decreto 1.275 de 21 de fevereiro de 1958. Principal instituição educacional estadual presente naquele município ajudou a formar grande parcela da população ali residente. No ano de 2018 ganhou o status de Escola Cidadã Integral e Técnica Marechal Almeida Barreto, funcionando com o novo modelo integral implementado no estado.

O modelo integral é monitorado pela Comissão Executiva das Escolas Cidadãs, essa pertencente à Secretaria de Estado de Educação e da Ciência e Tecnologia.

No estado da Paraíba, a Educação Integral foi implementada na rede pública com a inauguração da primeira Escola Cidadã Integral, denominada Heliton Santana, na cidade de Santa Rita, no dia 29 de Fevereiro de 2016. Porém, a modalidade só se tornou política pública através da medida provisória de número 267, publicada no Diário Oficial do Estado em 09 de fevereiro de 2018, com a criação do Programa de Educação Integral do Estado, a partir da criação das Escolas Cidadãs Integrais (ECIs) e das Escolas Cidadãs Integrais e Técnicas (ECITs), que também introduziu a modalidade Técnica ao modelo integral do Estado e Escolas Cidadãs Integrais Socioeducativas. A ECIT Deputado Genival Matias forma alunos em dois cursos técnicos, médio técnico em Informática e médio técnico em Administração.

Com a modalidade, que nesse início ainda conta com poucas escolas, houve um salto de recursos destinados a suplementar as suas respectivas necessidades, a partir de um grande investimento, comparado aos recursos para a rede regular de ensino.

A amostra constitui-se de dados coletados junto a alunos e colaboradores da Escola Cidadã Integral Técnica Deputado Genival Matias.

Os respondentes à pesquisa foram os *stakeholders*: pessoas dos níveis de Gestão, Coordenação e Alunos. No nível de Gestão, foram indagados o Gestor Geral, o Coordenador Administrativo Financeiro, o Coordenador Pedagógico e o Secretário Geral. No nível de coordenação, foram pesquisados os Coordenadores de Área e os professores. Além desses, também alunos de diversos níveis de escolaridade e de curso técnicos.

3.3 Coleta de Dados

É notório que, para o pesquisador que investiga um fenômeno ou fato é essencial uma ferramenta que viabilize o estudo. Ferramentas essas não apenas materiais, mas também corroborando as instruções necessárias sobre como fazer uso do material, o que compreender e como copilar os resultados. Em relação ao método técnico de coleta de dados, as ferramentas empregadas foram o questionário e a Pesquisa-ação participante.

Conforme argumenta Parasuraman (1991), o questionário é um aglomerado de questões usado para obter os dados necessários para alcançar os objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa, o instrumento que serviu como base para a pesquisa foi adaptado do estudo *O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal* e buscou identificar as características sociodemográficas e as questões específicas sobre o sistema de gestão da escola.

A pesquisa também usa a ferramenta Pesquisa-ação participante. Esta visa relacionar o conceito e a prática no método de estruturação de conhecimento, de maneira que a ação se converte em intervenção social possibilitando, portanto uma efetiva atuação sobre o objeto estudado.

Para Thiollent (2009, p. 47), a pesquisa-ação é um gênero de pesquisa social com função política, associada a uma ação ou a solução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da circunstância estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo, em que as pessoas implicadas possuem algo a ‘dizer’ ou ‘fazer’, além da inquietude de que o conhecimento produzido não seja de uso restrito do grupo investigado. Além disso, esclarece que “a razão política da pesquisa-ação é intimamente relacionada com o modelo de ação proposta e os atores considerados. A pesquisa está ativamente inserida numa política de transformação”.

Para Longarezi e Silva (2012, p. 31) trata-se de uma “[...] pesquisa como aquela que emerge na realidade e, em seu próprio processo, transforma-a, transformando”.

Assim, a investigação busca, por meio dessas ferramentas, a coleta de informações sobre a problemática em discussão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

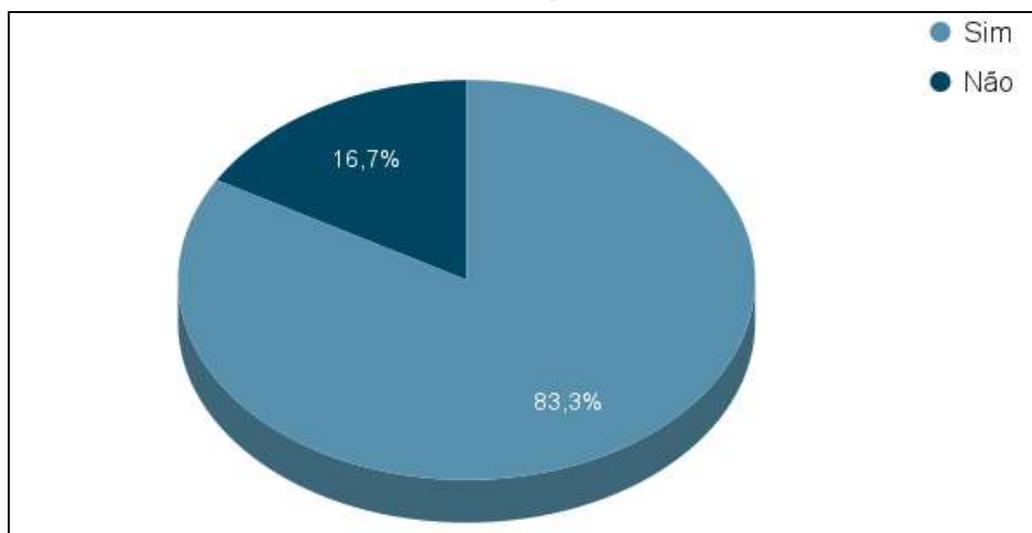
Nesta seção serão apresentados os resultados do estudo aplicado entre os alunos, professores e gestores da ECIT Deputado Genival Matias. A análise foi feita através de gráficos que expressam, de forma detalhada, a percepção dos respectivos *stakeholders* no uso do *Balanced Scorecard* na instituição pública de ensino. A discussão dos resultados começa pela identificação das características sociodemográficas dos *stakeholders* (Quadro 4).

Quadro IV – Características dos *stakeholders*.

-	Feminino	Masculino	-	-	-	-
Gênero dos entrevistados	60%	40%	-	-	-	-
-	Aluno	Professor	Administração	-	-	-
Papel desempenhado na escola	43,3%	46,7%	10%	-	-	-
-	11-16	17-20	21-30	31-40	41-50	51-60
Faixa etária dos entrevistados	13,3%	36,7%	13,3%	36,7%	3,3%	3,3%
-	3º Inf	3º Adm	-	-	-	-
Nível de Escolaridade	35,7%	64,3%	-	-	-	-
-	Linguagens	C. Humanas	C. da Natureza	Técnica	-	-
Área de atuação dos Professores	35,7%	7%	35,7%	21,4%	-	-
-	Gestor Geral	CAF	CP	-	-	-
Cargo da parte Administrativa	33,3%	33,3%	33,3%	-	-	-

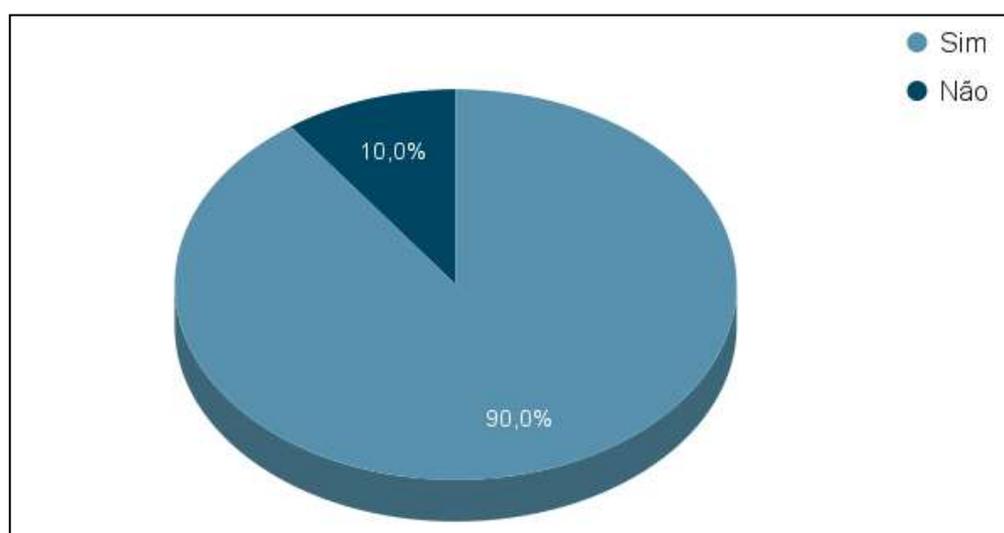
Fonte: dados da pesquisa (2021).

Buscou-se, através do referido estudo, conhecer mais sobre o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta importante na tomada de decisão, qual o nível de conhecimento dos *Stakeholders*, como ele é apresentado para o público em geral e se existe um domínio de suas perspectivas e indicadores.

Gráfico 1 – Conhecimento acerca de alguma ferramenta de monitoramento.

Fonte: dados pesquisa (2021).

Acerca do conhecimento dos respondentes sobre alguma ferramenta implementada na escola, com o objetivo do monitoramento das estratégias, é possível visualizar que grande parte dos respondentes conhece que a instituição possui algum instrumento de mensuração e avaliação das estratégias: 83,3% dos respondentes tem ciência do uso desta ferramenta na instituição, cerca de 16,7% desconhece o uso do instrumento de monitoramento (Gráfico 1).

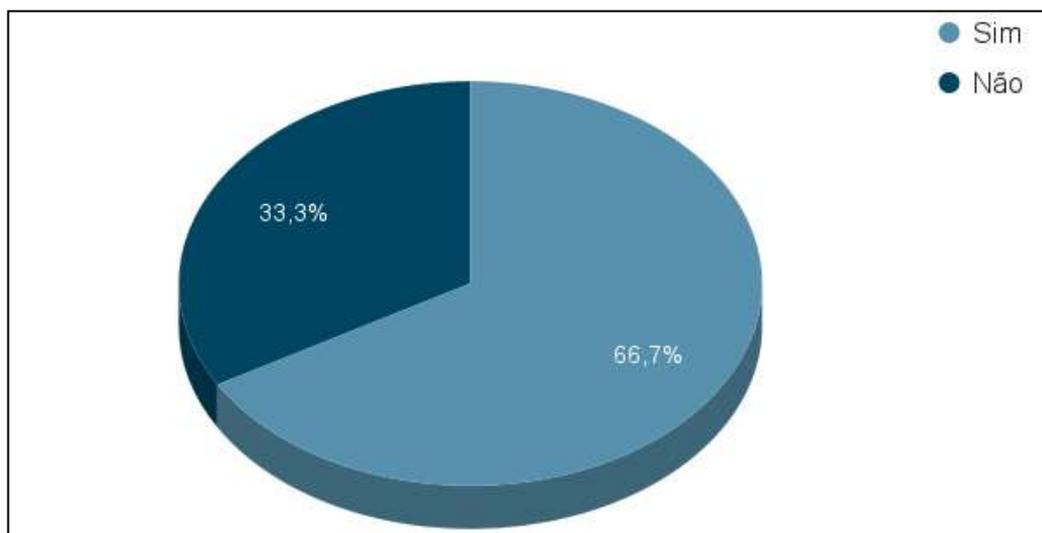
Gráfico 2 – Conhecimento acerca do Plano de Ação Anual.

Fonte: dados pesquisa (2021).

Ao levar em consideração o conhecimento do Plano de Ação Anual da instituição, nota-se que uma parcela significativa de 90% dos respondentes reconhece o uso dessa ferramenta de monitoramento; apenas 10% dos entrevistados não souberam opinar se a instituição possui de fato esse instrumento de monitoramento estratégico (Gráfico 2).

Se comparado aos dados do Gráfico 1, é possível identificar que 6,7% dos respondentes concordam que a instituição possui um Plano de Ação Anual, porém esse percentual não reconhece o Plano de Ação como uma ferramenta de monitoramento das estratégias.

Gráfico 3 – Conhecimento sobre o uso do *Balanced Scorecard*.

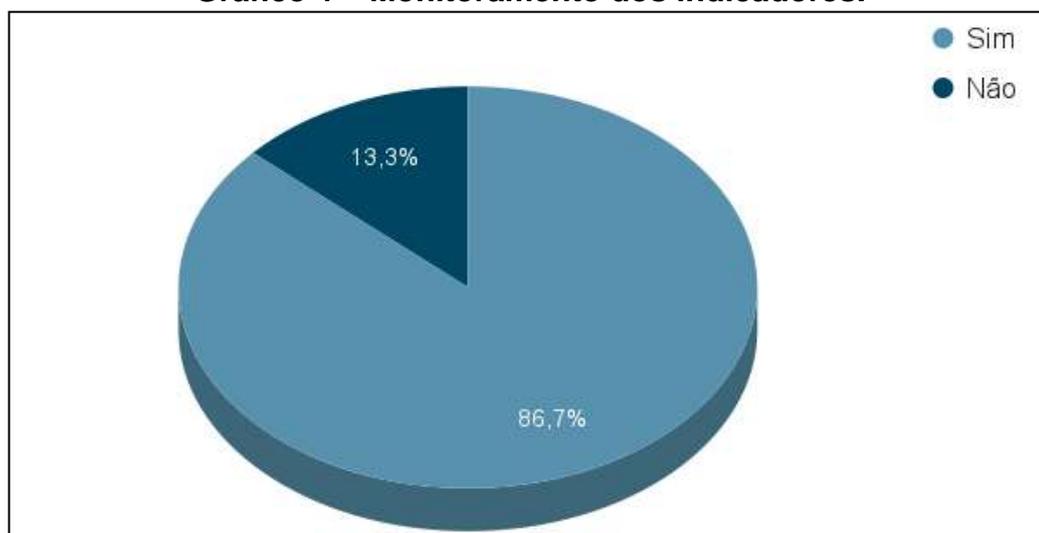


Fonte: dados pesquisa (2021).

Já o Gráfico 3 revela que a grande maioria dos entrevistados reconhecem que o *Balanced Scorecard* está implementado na escola através do Plano de Ação, essa parcela corresponde a 66,7%, porém cerca de 33,3% não reconhece o uso do *Balanced Scorecard* na instituição (Gráfico 3).

Ao comparar os dados do Gráfico 2, é possível destacar que a parcela de respondentes que não associam o Plano de ação ao *Balanced Scorecard* é de 23,3%.

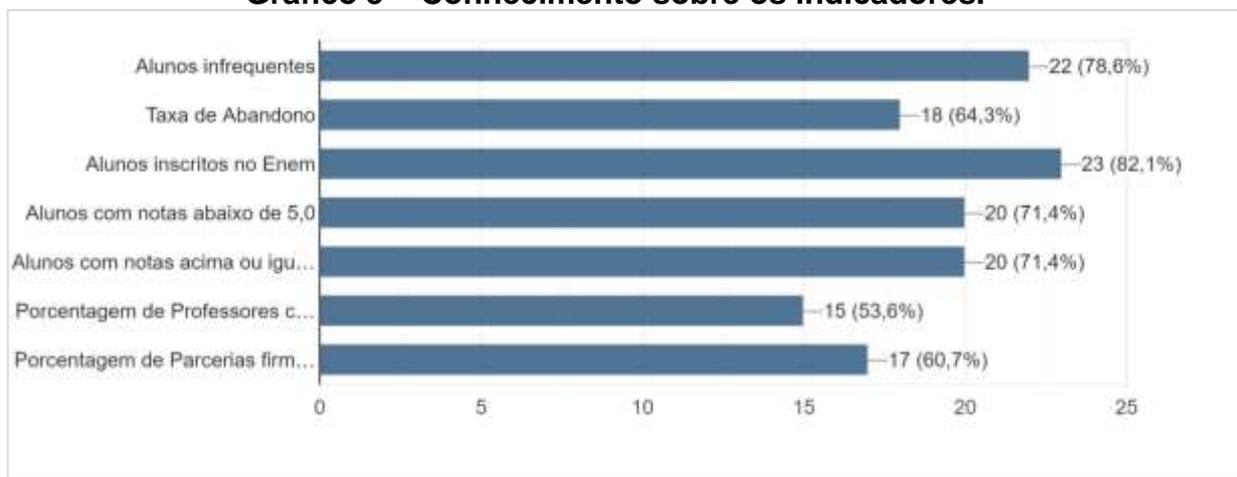
Gráfico 4 – Monitoramento dos indicadores.



Fonte: dados pesquisa (2021).

Em relação ao monitoramento dos indicadores do Plano de Ação Anual, tem-se que grande parcela, 86,7% dos respondentes, concorda que a instituição pratica o monitoramento dos indicadores estratégicos de forma periódica e ativa. Em seguida, verifica-se que 13,3% dos entrevistados desconhecem o monitoramento feito pela instituição (Gráfico 4).

Gráfico 5 – Conhecimento sobre os indicadores.

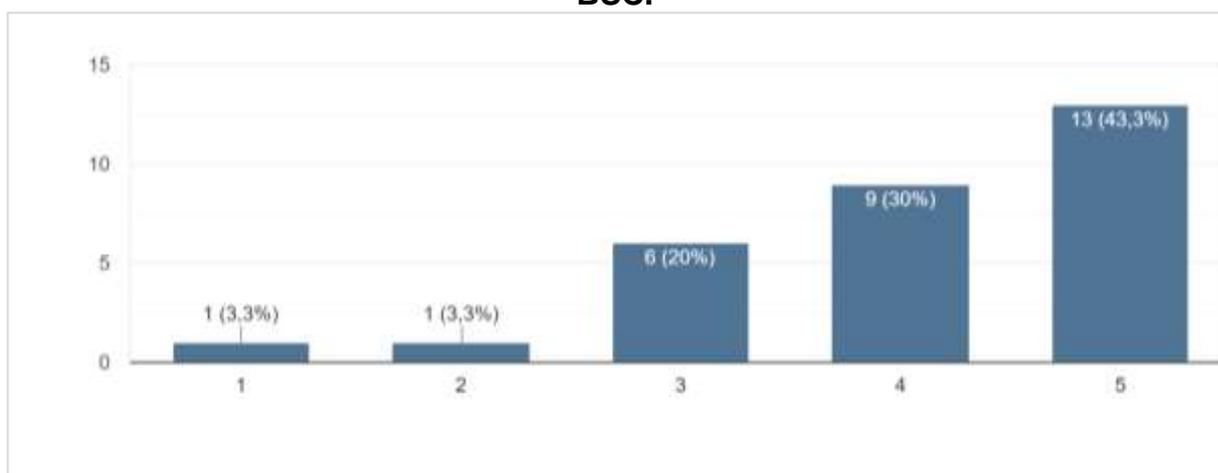


Fonte: dados pesquisa (2021).

O Gráfico 5 evidencia alguns indicadores presentes no Plano de Ação e o conhecimento sobre eles por parte dos respondentes. Assim, é possível verificar que o indicador que trata dos alunos inscritos no Enem é reconhecido por 82,1% dos respondentes, o indicador de alunos infrequentes é reconhecido por 78,6%, os indicadores que tratam de alunos com notas acima ou igual a 8,0 e alunos com notas abaixo de 5,0 representam, respectivamente, um percentual de 71,4%, a Taxa de Abandono é um indicador conhecido por 64,3%, a porcentagem de parcerias firmadas com a instituição é um indicador que corresponde a 60,7%, apenas 53,6% tem conhecimento do indicador de porcentagem de professores com formação inicial para o modelo integral (Gráfico 5).

Ao comparar os dados do Gráfico 4, percebe-se que 13,3% dos respondentes não reconhecerem o monitoramento dos indicadores de estratégia; por outro lado, uma parcela significativa identifica, no Gráfico 5, que os indicadores citados estão presentes no Plano de Ação anual.

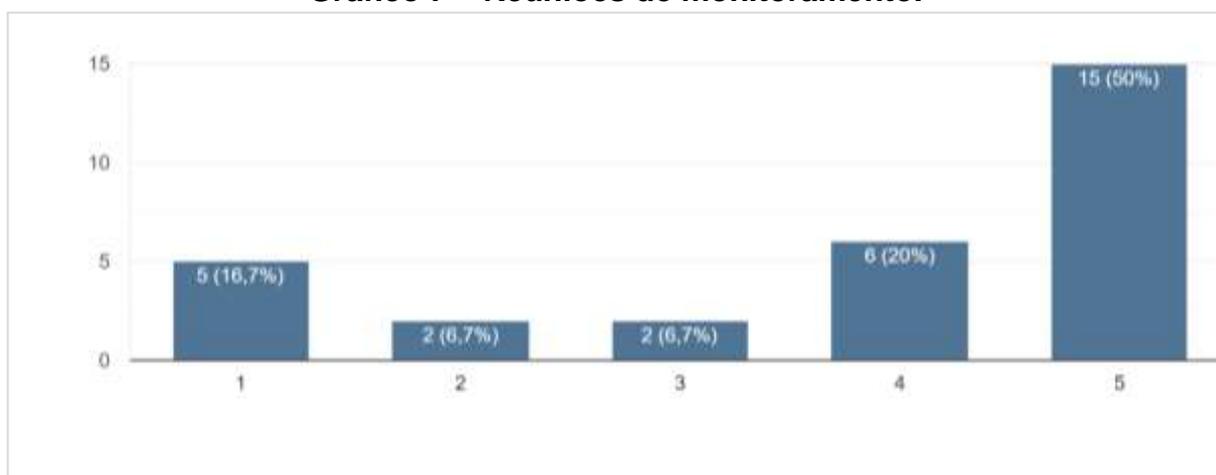
Gráfico 6 – Conhecimento sobre o que é necessário para alcançar as metas do BSC.



Fonte: dados pesquisa (2021).

A respeito do que é necessário para atingir as metas do *Balanced Scorecard* (Plano de Ação Anual), cerca de 43,3% dos *stakeholders* concordam que possuem o conhecimento necessário para atingir os objetivos do Plano de Ação, demonstrando domínio dos indicadores e estratégias previamente definidas. Os entrevistados que concordam de forma parcial sobre o domínio das metas correspondem a 30%; os que concordam ter um conhecimento básico representam 20%; em seguida, os que discordam de forma parcial e os que discordam totalmente em obter domínio sobre as estratégias e metas, correspondem, respectivamente, a 3,3% dos respondentes (Gráfico 6).

Gráfico 7 – Reuniões de monitoramento.

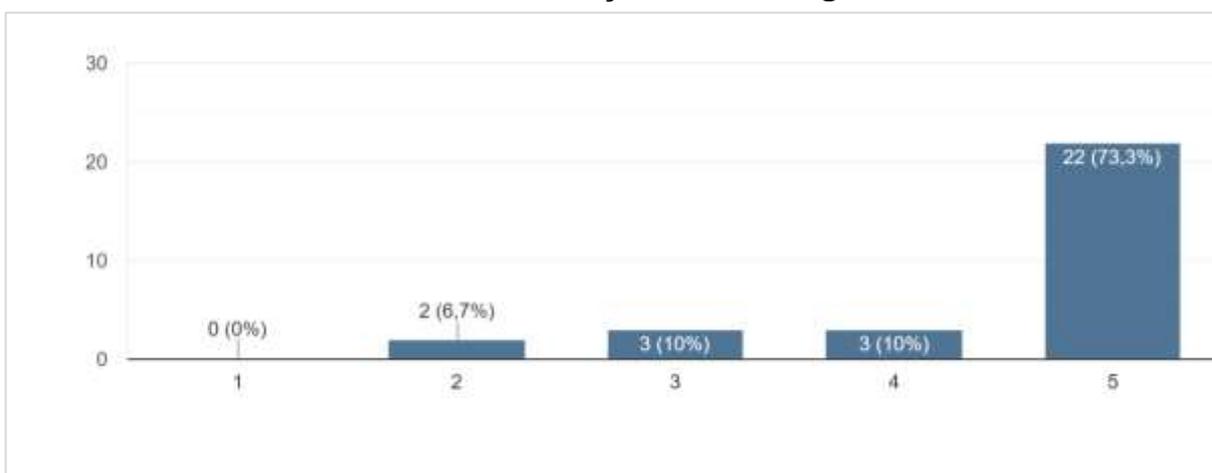


Fonte: dados pesquisa (2021).

O Gráfico 7 revela que 50% dos respondentes concordam que a instituição promove reuniões de monitoramento dos indicadores do BSC. Já os que concordam parcialmente com a indagação representam 20%; os que não concordam e nem concordam correspondem a 6,7%; os que discordam de forma parcial é representado por 6,7%; e os que desconhecem as reuniões de monitoramento correspondem a 16,7% (Gráfico 7).

Vale ressaltar que as reuniões de monitoramento são fundamentais para o alinhamento das estratégias e melhoria dos processos internos da organização, uma das perspectivas oriundas do *Balanced Scorecard*.

Gráfico 8 – Definição de Estratégias.



Fonte: dados pesquisa (2021).

Já em relação à criação das estratégias pela instituição, a grande maioria concorda que a escola cria as estratégias para os indicadores do *Balanced Scorecard*, correspondendo a 73,3%. Outros 10% concordam parcialmente; 10% não tiveram certeza; e apenas 6,7% discordaram de forma parcial (Gráfico 8).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo analisar o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica nas Escolas Integrais do estado da Paraíba. O estudo foi conduzido a partir da observação da implementação da ferramenta na instituição pública de ensino ECIT Deputado Genival Matias e do domínio da ferramenta pelos *stakeholders*. A instituição supracitada foi escolhida como campo de estudo por estar localizada no município de Juazeirinho e por entender que as demais ECIs e ECITs do estado da Paraíba tem o mesmo padrão de administração. Portanto, faz uso também dos princípios do BSC para a eficácia de suas respectivas gestões.

A princípio, para alcançar o objetivo deste estudo, foi verificado se a instituição possuía algum instrumento de monitoramento estratégico, após isso, se esse instrumento estava alinhado com os conceitos do *Balanced Scorecard*, conforme acervo literário disponível. Diante disso, foram constatadas as seguintes características: a criação de estratégias, indicadores ativos e monitorados constantemente, metas previamente definidas, comunicação ativa entre os *stakeholders*, exposição do mapa estratégico com missão, visão no topo, indicadores e metas da organização, com perceptiva de geração de custos, perspectiva de criação de valor, perspectiva apoio legitimador, passando pela perspectiva de crescimento e aprendizagem e perceptiva de processos internos.

Assim, foi possível identificar, no presente estudo que, por se tratar de uma instituição pública de ensino, a orientação para o uso da ferramenta é oriunda da Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia – SEECT a qual, por sua vez, define uma nomenclatura para a ferramenta chamada de Plano de Ação Anual. Também, foi averiguado que os *stakeholders* (alunos, professores e gestores), mesmo sem identificar a nomenclatura *Balanced Scorecard*, possuem domínio da ferramenta, demonstrando conhecimento sobre seus indicadores e estratégias para atingir as metas da organização.

Outra questão identificada pelo estudo, através da SEECT, é que o *Balanced Scorecard* se tornou a ferramenta de gestão estratégica mais ativa em todas as instituições de ensino público do Estado.

Dessa maneira, a investigação buscou aprimorar o conhecimento sobre o uso do *Balanced Scorecard* dentro das instituições públicas, identificando sua atuação e adaptação, tendo como campo as Escolas Cidadãs Integrais do estado da Paraíba, sinalizando para futuros desdobramentos acadêmicos.

As principais limitações da pesquisa foram à dificuldade em conseguir um número maior de *stakeholders* enquanto colaboradores, tendo em vista que as aulas presenciais foram afetadas nas instituições públicas de educação, reflexo do momento de pandemia do Covid-19 que já se estende por dois anos no país e no mundo. Tal impacto, além de afetar as aulas presenciais, dificultou também um aperfeiçoamento dos alunos com a ferramenta estratégica da escola (Plano de Ação Anual).

Uma proposta futura sobre o uso do *Balanced Scorecard* nas ECITs e ECIs seria uma pesquisa mais aprofundada sobre o fenômeno do conhecimento empírico dos *stakeholders*, que através da prática diária, desenvolvem um domínio sobre o *Balanced Scorecard*, criando indicadores e estratégias, mesmo sem um conhecimento conceitual da ferramenta.

REFERÊNCIAS

- LIMA JÚNIOR, G. F. **Balanced Scorecard Como Ferramenta De Avaliação da Consistência Estratégica: Um Estudo Em Instituição De Ensino Superior**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, 2008.
- JORGE SILVA, F. V. **Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica de ensino Público**. Tese (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação) Instituto Universitário de Lisboa – Lisboa, Portugal, 2011.
- NATALLE, Luiza; PATRÍCIA, Roseane; DIENG, Mamadou; VILMA, Vânia. **O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e Distrito Federal**. Revista Ciências Administrativas, 2021.
- SOUZA, Michael Lucena; FILHO, Rodolfo Araujo. **Balanced scorecard: uma análise da eficácia nas escolas técnicas do governo do estado de Pernambuco**. Exacta - EP, São Paulo, v. 14, ed. 1, p. 11-26, 26 nov. 2016.
- BEUREN, Ilse Maria.; RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. IN: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. 3ª. ed. Atlas, 2012.
- ROSA, Luciano. **O Balanced Scorecard em Instituição Pública de Ensino como Elemento de Apoio à Governança**. 2018. 20 f. TCC (Pós-Graduação) - Curso de Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Santa Catarina, São Francisco do Sul, Santa Catarina, 2018.
- LEITE, Maria Eduarda Pereira. **Programa de Educação Integral da Paraíba: uma análise da política educacional sob a égide da racionalidade neoliberal**. 2018. 141 f. Dissertação (Pós-Graduação) – Curso Sociologia, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2018.
- CENTRO de Referências em Educação Integral. In: **Conceito**. [S. l.], 2020. Disponível em: http://educacaointegral.org.br/conceito/?utm_source=Google&utm_medium=Adwords&utm_campaign=AdwordsGrants&qclid=Cj0KCQjw2or8BRCNARIsACppya0cilrzzuapB8AML-vnoO_edKBkXX> Acesso em: 20 out. 2021.
- BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise, v.16, n2 – p. 265-284, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, v.74 , n. 1, p.75-85, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Balanced Scorecard Report.** Harvard Business Review, 2010.

PEDRO, J. M. **O Balanced Scorecard (BSC) no Setor Público.** Informação e Informática, n. 28, 14-23, 2004.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 2. ed. rev. e atual. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2009.

LONGAREZI, A. M.; SILVA, J. L. **A dimensão política da pesquisa-formação: enfoque para algumas pesquisas em educação.** In: SILVA, L. C.; MIRANDA, M. I. (Orgs.). Pesquisa-ação: uma alternativa à práxis educacional. Uberlândia, MG: EDUFU, 2012.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente sou grato a Deus que não me deixou desistir diante das dificuldades, que me deu força e sabedoria. Ao meu pai Sr. Carlos Alberto da Silva por mostrar que as conquistas só acontecem com esforço, a minha Mãe Sr.^a Maria Verônica Silva Bernardo que nos primeiros passos pela minha educação nunca fraquejou, chorou comigo nos momentos difíceis e vibrou pelas minhas conquistas, agradeço pelo meu amado filho Áquila Emanuel Petkovic que nasceu nesse período de academia e se tornou a maior motivação para mim, pela minha irmã Brunna, pela minha sobrinha Betina, que eu seja uma referência para o seu futuro e pelos meus amigos que estavam comigo dando forças até aqui. Agradeço também a meus professores em especial a minha orientadora Prof^a Dr^a Roseane que esteve sempre disponível para sanar minhas dúvidas.