

GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA POLÍTICA “GESTÃO POR RESULTADOS” NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE PERNAMBUCO

DOI: 10.31994/rvs.v9i2.407

Paula Rafaella Santos do Nascimento¹

Anderson Diego Farias da Silva²

RESUMO

Neste estudo, objetiva-se compreender a perspectiva da gestão estratégica materializada na política “Gestão por Resultados”, na Rede Estadual de Ensino do Estado de Pernambuco. Para tanto, foi desenvolvida uma investigação de natureza qualitativa em que busca-se, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, a aplicação do método da observação e de questionários semiestruturados, identificar a preocupação do gestor público pernambucano em adequar-se ao perfil sócio-político atual, o qual impulsiona os governos a inovarem na composição de seu plano estratégico. Nessa reestruturação frequentemente são identificadas estratégias de implementação da gestão por resultados inspiradas em modelos como o *Balanced Scorecard*. Como *lócus* da pesquisa, será considerada a Gerência Regional de Educação Metropolitana – GRE/Sul. Os resultados indicam que os objetivos traçados na elaboração da estratégia foram alcançados em partes e os entraves não estão na elaboração do programa, mas sim na sua execução,

¹ Bacharela em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (BAP/UFRPE - Brasil). E-mail: paularsantosn@gmail.com; <http://orcid.org/0000-0002-1506-8660>.

² Professor, Pesquisador e Tutor EAD. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE - Brasil). Visiting PhD Student at École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal - Canadá). Especialista em Administração de Marketing pela Universidade de Pernambuco (UPE). Membro do Grupo de Pesquisa Lócus de Investigação em Economia Criativa da UFPE. E-mail: andersondiego6@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-9793-6512>.

evidenciando a dificuldade em se obter um processo alinhado com a estratégia em toda sua extensão, considerando apenas os resultados finais.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO ESTRATÉGICA. *BALANCED SCORECARD*. POLÍTICA GESTÃO POR RESULTADOS. REDE ESTADUAL DE ENSINO; PERNAMBUCO.

**STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF
POLICY "MANAGING FOR RESULTS" IN PERNAMBUCO STATE EDUCATION
NETWORK**

ABSTRACT

In this study, the objective is to understand the strategic management perspective materialized in the policy "Management by Results", in the State Education Network of the State of Pernambuco. Therefore, a research of a qualitative nature was developed that sought, through documentary review, application of the method of observation and semi-structured questionnaires, to identify the concern of the Pernambuco public manager to adapt to the current socio-political profile, which drives the governments to innovate in the composition of their strategic plan, where in this restructuring are often identified strategies of implementation of management by results inspired by models like the Balanced Scorecard. As a locus of research, it will be considered the Regional Management of Metropolitan Education - GRE/South. The results indicate that the objectives outlined in the elaboration of the strategy have been achieved in parts and the obstacles are not in the elaboration of the program, but in its execution, evidencing the difficulty in obtaining a process aligned with the strategy in its entire extension, considering only the final results.

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT. BALANCED SCORECARD. POLICY MANAGEMENT BY RESULTS. STATE SCHOOLS. PERNAMBUCO.

INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea é demarcada pelo desafio de alinhar o processo geral do planejamento estratégico com o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento (ERIG *et al.*, 2010). Desse modo, estão sendo demandados novos formatos de governança menos engessados, menos burocráticos, focados na responsabilização e direcionados a cumprir seu papel social, priorizando o usuário/cliente e não apenas os processos, ou seja, uma Nova Gestão Pública, tendência que abarcou não apenas o Governo Federal brasileiro, seu propulsor, mas também se desenvolveu nos governos estaduais e municipais. Esse movimento, de acordo com relatos de Bresser (2010), surgiu na Grã-Bretanha e repercutiu no Brasil como a “segunda reforma administrativa” evidenciada pela migração da administração pública patrimonial para a burocrática seguida do salto da administração burocrática até a administração pública gerencial.

Em 2008, no Estado de Pernambuco, o governo estadual iniciou o processo de articulação para reformar os moldes de governança vigentes e incluiu na gestão pública modelos de sucesso da iniciativa privada, inspirados na tendência da Nova Gestão Pública. Dentre esses modelos, estão os princípios da gestão por resultados³, estes foram disseminados entre outras formas no modelo de pactos, ou seja, acordos estabelecidos entre gestores que alinharam os objetivos da base executora com os objetivos gerais da cúpula traçados para o desenvolvimento do Estado, pois, conforme relatam Cruz, Marini e Lemos (2014) estas seriam formas de “promover a modernização gerencial das instituições públicas”.

³ Gestão por resultados ou gestão por competências “é um ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos do governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação” (SILVA, 2010, p. 31).

Sob a supracitada perspectiva, este estudo de caso qualitativo visa analisar alguns parâmetros do planejamento estratégico que resultaram na implantação da referida política de governo considerando as percepções de diversos colaboradores e seus níveis dentro da cadeia hierárquica. Dessa forma, além da pesquisa documental e bibliográfica e da observação dos cenários, foram entrevistados atores sociais do processo no papel de clientes, professores, gestores de unidades escolares e a gestora da Unidade de Gerência Regional (UGR) da Gerência Regional de Educação Metropolitana (GRE) – Sul, onde os dados coletados foram compilados e gerenciados no sentido de se enquadrarem nas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

O modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* desenvolvido por Norton e Kaplan (1997) apresenta quatro categorias: Financeiro, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Embora esse modelo seja um padrão, no que diz respeito à formulação de estratégias organizacionais, não há o que se falar em seguir o padrão e isso evidencia a possibilidade de cada organização articular as ferramentas do *Balanced Scorecard* de acordo com suas realidades, ou seja, isso significa incluir ou excluir alguns desses aspectos conforme a necessidade e os objetivos de cada entidade, conforme defende Herrero (2005). No caso do presente estudo, foram realizadas algumas alterações na aplicação básica deste modelo, de tal maneira que serão enfatizadas três categorias analíticas do BSC: Financeira, Clientes e Processos Internos.

Essas facetas no cenário da gestão pública estadual podem ser traduzidas da seguinte forma: A perspectiva financeira se reflete nos investidores, na qual a melhoria na qualidade da educação é um feito atrativo aos investidores que poderão usufruir de mão de obra mais qualificada reduzindo seus custos com capacitações ou noutra face essa perspectiva se percebe na execução dos orçamentos; Os clientes podem se dividir em dois grupos os clientes externos, sendo os estudantes que consomem o serviço prestado, e os clientes internos, constituídos pelos professores que executam os serviços e percebem a retribuição pelos trabalhos realizados, mas também podem ser, em última análise, os gestores das escolas que se submetem aos governos e executam as suas diretrizes; Os processos internos

são as ações implementadas para atingir as metas. A utilização de instrumentos de gestão estratégica, no caso o *Balanced Scorecard*, objetiva responder ao seguinte questionamento: Como se desenvolveu a política Gestão por Resultados na Rede Estadual de Ensino de Pernambuco?

A resposta a presente indagação surgirá com a análise das três categorias escolhidas, fundindo o referencial teórico com a vivência percebida na pesquisa de campo realizada junto a alguns atores do processo nas suas rotinas de trabalho. Dessa forma, ficará claro como foi à implementação e como está sendo a manutenção e o controle desta política de Estado. Contudo, nada disso será possível antes que sejam conhecidos os parâmetros que norteiam essa temática.

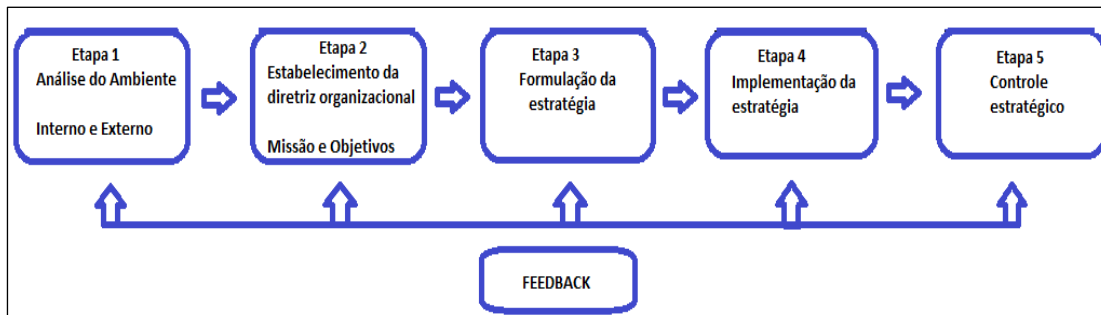
1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 O Planejamento Estratégico

O primeiro argumento que se apresenta sobre essa modalidade de planejamento é de que consiste num processo retroalimentado e, por isso, dinâmico. Assim, pode-se dizer que a organização reage às mudanças do meio, pois os processos de monitoramento ou avaliação e controle dos resultados permitem que a empresa reestruture o seu planejamento e possa se desenvolver adequadamente, ou seja, conforme o programado, diante das anomalias presentes no ambiente externo e interno.

Certo (2007) desenvolve o planejamento estratégico em cinco etapas que podem ser demonstradas na figura 1 abaixo:

Figura 1: Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo (2007)

Ao observarmos a figura 1, percebemos que na etapa I, é feito o acompanhamento do ambiente organizacional para determinar as oportunidades e os riscos presentes e futuros que possivelmente influenciarão na obtenção de resultados da empresa; Na etapa II, será estabelecida a razão de existir da organização, ou seja, sua missão; Na etapa III, é formulada a estratégia que é o direcionamento das ações a serem desenvolvidas; na etapa IV, tudo que foi pensado e levantado é posto em prática; A etapa V concentra-se a avaliação e o controle, onde o controle é responsável por garantir que o resultado final seja o desejado, mas, embora exista esta fase é possível detectar no quadro que ações de *feedbacks* estão previstas durante todo o processo mesmo sendo esta uma ferramenta de avaliação, isso acontece por conta da instabilidade do meio, pois, quando o ambiente se modifica a estratégia deve ser ajustada.

Na visão de Silva (2015):

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados. [...] O planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem sucesso.

Diante dos relatos supracitados, é possível perceber que embora grande parcela dos autores se dedique a definições específicas sobre o tema abordado há uma tendência de todos os modelos convergirem para o mesmo escopo.

A implantação desse tipo de gestão busca a otimização das atividades desenvolvidas na instituição, ou seja, propõe que a organização desenvolva um diferencial competitivo que a destaque das demais no mesmo segmento e, embora os órgãos públicos não se enquadrem nesta competitividade, a gestão pública também deve buscar evidenciar-se, no sentido de atingir a “qualidade total”. Com esse objetivo, o Programa de Modernização da Gestão Pública no Estado de Pernambuco introduziu um modelo de gestão embasado em metas pré-determinadas e resultados desejados, esta ação se estendeu nas áreas da Saúde, Educação, Finanças e Segurança Pública, conforme relatos da nota técnica divulgada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (2014), contudo, somente a área da educação será aprofundada adiante.

Em um ambiente rígido, como os órgãos de governo, qualquer referência à reestruturação causa estranheza e até revelia. Para confirmar o argumento supracitado, Herrero (2005, p. 22) cita uma pesquisa da revista “Maiores e melhores”, realizada em 2004, na qual 82,3% dos gestores entrevistados relataram como maior desafio, na implantação da estratégia, o alinhamento dos recursos humanos às metas organizacionais, “no sentido de ultrapassar este entrave, o *Balanced Scorecard* é utilizado, pois, ele possui a capacidade em sua elaboração de considerar tanto elementos tangíveis quanto intangíveis.”

1.2 O Modelo *Balanced Scorecard* – BSC

Ao aplicar, no presente estudo, essa ferramenta eficiente e eficaz na implementação da gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*, é necessário considerar o fato de que a utilização desse recurso é tão recorrente que Herrero (2005, p. 64) defende a tese de que o “*Balanced Scorecard* evoluiu de um sistema de medição para um Modelo de Gestão Estratégica”.

Seguindo esse caminho, é possível notar uma inversão de prioridades, quando o BSC é capaz de comunicar plenamente a estratégia de uma organização ele torna-se a energia vital que possibilita a criação de valor no longo prazo,

ocupando parcialmente a posição do orçamento, conforme argumenta Rezende (2003).

Herrero (2005) afirma que o BSC nasceu num cenário em que os diferenciais competitivos deixavam de ser apenas os artigos tangíveis e passam a valorizar mais os intangíveis, como o contato com o cliente, o conhecimento, as inovações e competências. Sendo assim, o foco era medir e verificar os resultados finais obtidos em detrimento da estratégia. Posteriormente, percebeu-se que apenas medir era insuficiente e tendencioso ao fracasso (LUFIT JUNIOR *et al.*, 2012).

No intuito de suprir a nova realidade e atender à necessidade emergente, o BSC adotou, como padrão, quatro perspectivas:

A perspectiva “financeira”, monitora de acordo com Herrero (2005), Norton e Kaplan (1997) e Rezende (2003) se o planejamento adotado está repercutindo em retorno financeiro para seus acionistas e *stakeholders*, isso comumente denota uma situação do setor privado, porém essa perspectiva também está disponível para a gestão pública, quando é possível elencar como indicador o cumprimento do orçamento entre outros possíveis.

A perspectiva do “cliente” verifica se os indicadores apontam para o alcance da satisfação do cliente-fim, se a estratégia está valorizando aquilo que é importante para o cliente. De acordo com Prieto (2006) esses indicadores podem ser a satisfação e a retenção.

A perspectiva dos “processos internos” analisa se as ações em andamento na organização estão sendo executadas com exatidão ou excelência, ou seja, se o que está sendo realizado coincide com o que prevê a estratégia. Para Prieto (2006) os processos precisam gerar meios para que o sistema crie valor.

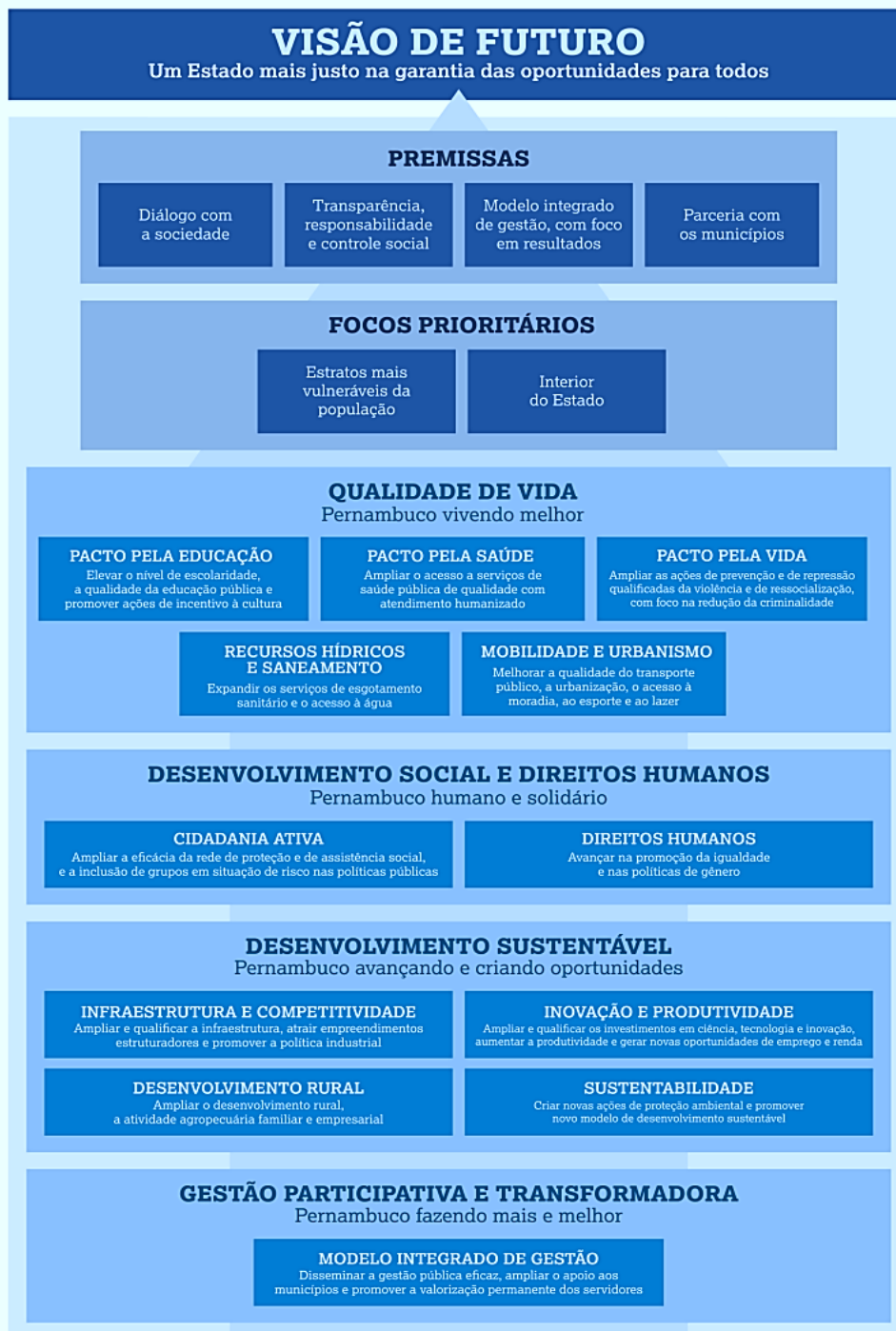
A última perspectiva é a do “aprendizado e crescimento”, que remete à capacidade de a organização em desenvolver, absorver e criar novos procedimentos. Segundo Rezende (2003) essa etapa proporciona a identificação dos ativos intangíveis imprescindíveis ao exercício integral das ações da organização e das relações com os clientes.

2 CONXTEXTUALIZANDO O CASO DA POLÍTICA “GESTÃO POR RESULTADOS” DE PERNAMBUCO

Sob as diretrizes do modelo de gestão intitulado “Todos por Pernambuco” (apresentado na Figura 2), criado em 2007, o Governo do Estado se firmou e vem aprimorando ao longo do tempo, pois conforme argumenta a SEPLAG (Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco) suas características são de política de Estado e não apenas política de um governo, a qual se esgotaria com o fim do mandato de um governador. O fator mencionado, somado a outras iniciativas, contribuiu para o reconhecimento das ações de governo que foram desenvolvidas.

Figura 2: Mapa estratégico do Estado de Pernambuco

MAPA DA ESTRATÉGIA 2015-2018



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão- PE. (2015).

No quadro 1 abaixo, são demonstradas algumas premiações percebidas pelo Estado de Pernambuco no último período:

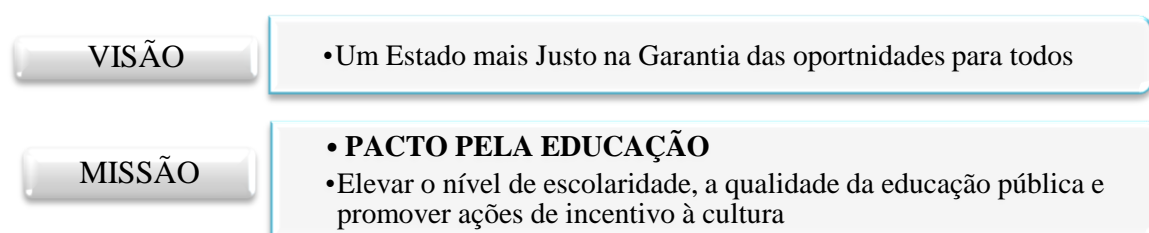
Quadro 1: Demonstrativo de premiações do modelo “Todos por Pernambuco”

Ano	Programa	Instituição Premiadora
2012	Seminários Todos por Pernambuco	Prêmio das Nações Unidas de Serviço Público (UNPSA)
2013	Modelo de gestão de resultados do programa pacto pela vida do estado de Pernambuco	Prêmio Governarte – A Arte do Bom Governo
2014	Mãe Coruja	Prêmio Interamericano de Inovação para a Gestão Pública Efetiva
2015	Modelo de Gestão Todos por Pernambuco.	Prêmio Anual de Gestão por Resultados da Comunidade de profissionais e especialistas da América Latina e do Caribe em Gestão para Resultados de Desenvolvimento - CoPLAC-MfDR

Fonte: Dados da SEPLAG-PE (2015)

Sob os argumentos acima elencados é possível comprovar que esse novo modelo de gestão tem se mostrado eficaz na perspectiva de diversas instituições nacionais e internacionais. Na figura 3, são demonstrados fragmentos do Mapa estratégico do Estado de Pernambuco para o período de 2015-2018, focado no Pacto pela Educação, pois, é nele que existem as respostas aos anseios desta pesquisa. Partindo do geral e limitando o campo de abrangência, será possível perceber como se deu a implantação da política de Gestão por Resultados na rede estadual de ensino de Pernambuco, respondendo à pergunta chave dessa pesquisa.

Figura 3: Fragmento do Mapa estratégico do Estado de Pernambuco



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão- PE (2015)

Desde que foram pensadas em 2008, as estratégias passaram por três governos, ou seja, sofreram adequações, pois, a estrutura estadual de 2007 não foi à mesma de 2011 a qual também diverge da estrutura estabelecida em 2015. Contudo, a gestão por resultados é uma política de Estado e, por isso, o que se tem hoje, demonstra o estágio da gestão no qual estamos após esses aprimoramentos.

3 TRILHAS DE INVESTIGAÇÃO

Nos procedimentos metodológicos, no que diz respeito ao tipo de abordagem pretendida, a pesquisa qualitativa é a que mais se adequa, considerando que “esse tipo de pesquisa visa abordar o mundo “lá fora” [...] e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras”, de acordo com Gibbs (2009, p. 8). Contudo, em alguns momentos deste artigo, os dados serão tratados de maneira quantitativa, intencionalmente, como forma de viabilizar a visualização dos resultados obtidos no decorrer do estudo.

O embasamento temático do presente estudo ocorreu, inicialmente, pela realização de pesquisa documental, que segundo Marconi e Lakatos (2002), constitui uma fonte de informação, sendo identificada, nesse caso, apenas em arquivos públicos, estas também acrescidas às pesquisas bibliográficas, o que ainda consoante com Marconi e Lakatos (2002) possibilita ao pesquisador um contato com o que já foi escrito, dito ou filmado, sobre a temática abordada.

Soma-se a questão documental, com o objetivo de avaliar o programa desenvolvido no Estado de Pernambuco, uma pesquisa de campo do tipo qualitativa-descritiva, pois, como relata Piana (2009, p. 159) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar [...]”. Esse diálogo é concretizado na pesquisa de campo por meio das observações e de entrevistas, dentre outras formas. O modelo de entrevistas aplicado no estudo adotou o modelo semiestruturado, que de acordo com Appolinário (2001), embora seja norteada por meio de um roteiro, ainda deixa margens para questionamentos,

que por ventura apareçam ao longo do encontro do entrevistado com o entrevistador.

A Secretaria de Educação para abarcar todo o perímetro do Estado de Pernambuco, criou 17 Gerências Regionais de Educação (GREs) que são responsáveis pela transmissão da estratégia de modo equitativo em todo o território. Assim, o estudo evidenciará a Gerência Regional de Educação Metropolitana Sul, pois se percebeu que a análise em toda sua extensão seria inviável devido ao alto custo empregado, por isso é necessário restringir esta coleta de dados a uma quantidade executável. Assim, essa parte do relatório considerou a chefe da UGR da GRE Metropolitana – Sul, 2 (dois) Gestores escolares do município de Camaragibe, 2 (duas) técnicas educacionais e 10 (dez) professores da rede estadual de ensino. Para alcançar isto, foi escolhida uma amostragem probabilística aleatória simples, que é a definição conhecida para meios em que todos os componentes do grupo possuem as mesmas chances de serem escolhidos (MARCONI & LAKATOS, 2002).

O método de pesquisa escolhido para estruturar esse projeto foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001, p. 92) é o “estudo de eventos dentro de seus contextos na vida real”. Enquanto Gil (2008) complementa, definindo esse método como uma análise detalhada e contínua de objetos limitados, apenas um ou poucos deles, que levará a uma ilustração minuciosa e abrangente do objeto escolhido, em que é definida a estrutura ideal para a abordagem pretendida aqui, a qual é cerceada por apenas um objeto, considerando suas ramificações como detalhamentos necessários à explanação e ao aprofundamento no fenômeno investigado.

As informações coletadas nas ações descritas serão tratadas a fim de se enquadrarem nas perspectivas do *Balanced Scorecard* escolhidas para análise. Focada na Gestão por Resultados, desenvolvida em Pernambuco, várias ações e indicadores podem ser identificados, contudo, a análise de todos esses artefatos tornaria o estudo demasiadamente extenso, por essa razão, faz-se necessário à sua delimitação. Portanto, algumas ações foram selecionadas para detalhamento, elas estão elencadas no quadro 2:

Quadro 2: Aspectos escolhidos para análise

BSC na Gestão por Resultados	
Perspectivas	Ações abordadas no estudo
Financeira	Pagamento do BDE
Cliente	Seminários todos por Pernambuco Clientes internos
Processos internos	IDEB, IDEPE, Implantação BDE

Fonte: Os Autores (2015)

Essa restrição não exclui a importância das demais ações existentes, apenas é um facilitador que permitirá a verificação das atividades destacadas, relacionando-as com a política de gestão por resultados e o BSC.

A gestão por resultados tem dois aspectos essenciais: o primeiro vincula o planejamento ao orçamento que ficará orientado à ação e, o segundo, diz respeito à motivação dos colaboradores para atingirem as metas e objetivos traçados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A aderência do governo a política “Todos por Pernambuco” é considerado um marco para a governança pública no Estado de Pernambuco. Para tanto, houve a influência de políticas desenvolvidas em outros estados como a do Governo de Minas Gerais, entre outras experiências, que serviram para aprimorar ainda mais a estratégia local, e chegar ao que se tem hoje, que não é o fim, visto que, como já foi relatado, o processo de planejamento é cíclico e realimentado. Esse marco, segundo o estudo de Cruz, Marini e Lemos (2014) surgiu para atender à demanda de ampliação das faculdades gerenciais do Estado, principalmente para alcançar a efetividade nas ações.

A primeira estrutura desse programa veio em 2009, por meio da promulgação da Lei Complementar 141/2009 a qual “dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco”, em seu corpo delimita a estrutura e o funcionamento dos sistemas integrantes, e introduz a tendência à “Medição de

desempenho”. Nesse sentido, seu Artigo 20, inciso primeiro, determina que “os pactos de resultados deverão definir e especificar, a cada ano, os produtos a serem entregues, visando o cumprimento das diretrizes, medidas e planos governamentais.” A utilização de uma gestão focada nos resultados foi a solução apontada pela equipe da SEPLAG para atender as necessidades gerenciais que despontavam no momento, consoante Cruz, Marini e Lemos (2014). Esse modelo se mostrou adequado no momento e conforme seu caráter gerencial ainda é eficiente e promissor, essa experiência motivou esse estudo.

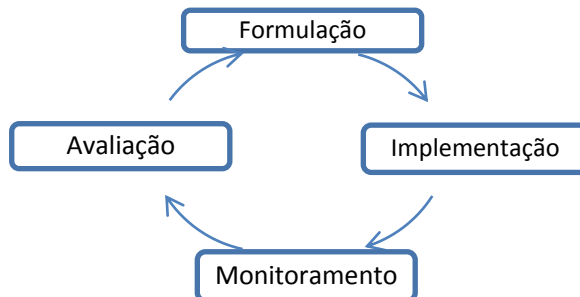
A seguir, as definições anteriormente descritas, irão se entrelaçar no intuito de elucidar a questão proposta e desvendar o mapa estratégico educacional do Estado de Pernambuco guiado pelo *Balanced Scorecard* e suas três categorias selecionadas: Processos internos, Financeiro e Clientes.

4.1 Processos internos

Nesse momento, é prudente considerar como interna toda a estrutura gerencial do Estado, ou seja, a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Educação (SEDUC), Gerência Regional de Educação (GRE), Escolas, Funcionários, dentre outros.

Para a implementação da gestão estratégica no Estado, foi elaborado o “ciclo de Gestão de políticas públicas”, que consta na figura 4 abaixo, e é uma versão adaptada do ciclo PDCA de Deming (*Plan* - Planejar, *Do* – Executar, *Check* - Verificar e *Act* - Agir) que, observando o que diz Pacheco (2012), objetiva examinar continuamente os processos, por meio de diretrizes de controle, monitoramento e manutenção, considerando as necessidades do público final. O autor ainda afirma que essa metodologia criada na década de 1930 por Shewhart é de grande valia na busca da qualidade total, evidenciando-se no controle dos processos, na implementação de ações sistemáticas, entre outras ações colaborativas para o desenvolvimento de um contínuo “planejamento da qualidade”.

Figura 4: Ciclo de Gestão de Políticas Públicas do governo do Estado de Pernambuco



Fonte: CONSAD (2015)

A SEPLAG, por meio de uma ação integrada com a Secretaria Executiva de Desenvolvimento do Modelo de Gestão – SEDMG produziu um vídeo com a síntese do modelo da figura 4, onde suas definições estão abaixo elencadas:

- A **formulação** é a materialização do mapa da estratégia que é realizado a partir das necessidades apontadas pela população, principal fonte de prioridades de governo;
- A **implementação** é decorrência do potencial de execução do governo, que foca e disciplina o processo, carreiras públicas e remuneração de acordo com o mérito e o método de acompanhamento das ações que são decisivos ao atingimento das metas;
- O **monitoramento** é realizado por meio de reuniões periódicas que podem ser a cada semana e, a cada 5 semanas, se completa um ciclo de monitoramento;
- A **avaliação** é feita, principalmente, pelo documento denominado “Relatório anual de ações do governo” que, conforme o próprio nome relata, traz o levantamento anual das ações de governo.

As formas mais representativas de avaliação da gestão são os indicadores, pois, como descreve o Instituto Gestão PE (2014), um indicador é um sinal numérico no alcance de uma meta, permitindo o constante monitoramento e observações de desvios da meta prevista. O mapa estratégico de Pernambuco é composto de 12 objetivos estratégicos e áreas de atuação, cada área possuindo pelo menos um indicador.

Na área da educação, o objetivo estratégico é o Pacto pela Educação e ele tem dois indicadores principais, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco (IDEPE) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O IDEPE é anual e monitora o desempenho dos estudantes de séries conclusivas, a 4ª Série do ensino fundamental (E.F.), a 8ª Série do Ensino Fundamental (E.F.) e o 3º Ano do Ensino Médio (E.M.), nos exames do Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco (SAEPE) que são provas nas disciplinas de Português e Matemática, no qual o objetivo é obter o diagnóstico do aprendizado dos estudantes que concluem estas etapas de ensino, pois, supõe-se que assim é possível ter um panorama do desenvolvimento de ensino de cada escola e quanto das habilidades ensinadas foram absorvidas pelos cursistas. Além disso, o cálculo do IDEPE considera o quantitativo de aprovação dos estudantes. Os dados fornecidos por esse indicador servem de subsídio para ações de adequação do desempenho à estratégia, pois oferece dados num espaço de tempo menor. No intuito de simplificar essa definição, a nota técnica da SEDUC (2014) diz que “o IDEPE é [...] a multiplicação da nota média do SAEPE na escola pelas taxas médias de aprovação no ciclo avaliado.” Ressalta-se, ainda, que além de diagnosticar a educação no estado esse indicador é fator determinante para a percepção do Bônus de Desempenho Educacional (BDE), como esclarece a mesma nota técnica da SEDUC (2014).

O IDEB é um indicador bienal que objetiva avaliar o quantitativo de alunos que concluem dada etapa de ensino e o conhecimento que aquele indivíduo adquiriu para a série concluinte, ele também avalia os estudantes nas séries conclusivas, conforme descritas no indicador supracitado. O IDEB é um exame nacional e traça o panorama e a evolução de aprendizagem em todo o país, conforme consta no Mapa de indicadores (2014), “combinando informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil e Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)) com informações sobre rendimento escolar (aprovação)”.

Conforme observa Cavalcanti (2015), a meta de cada unidade escolar é alcançar o IDEPE determinado para o período, pois, como relatado anteriormente,

esse alcance se estabelece por meio do cálculo entre o resultado obtido no sistema específico de avaliação o SAEPE (Sistema de Avaliação da Educação de Pernambuco) e do quantitativo de aprovação em cada série analisada. Deste modo, como forma de incentivo na busca dessa meta, o estado regulamentou o pagamento do Bônus de Despenho Educacional (BDE), por meio da Lei Estadual nº 13.486/2008, que é a retribuição financeira para aqueles que atingiram percentuais acima de 50% da meta estabelecida para sua unidade escolar.

A criação da retribuição financeira é artifício da gestão por resultados. Segundo Oliveira (2012), a gestão por resultados é uma solução para gerar qualidade e eficiência na prestação do serviço público, em favor da sociedade. O gestor 1, quando entrevistado, elencou alguns dos benefícios da política definida, tais como a “Melhoria dos índices [de aprendizagem, de evasão, de aprovação, etc.], criação de projetos [na escola], aplicabilidade da legislação em vigor e a valorização do profissional”, portanto, a princípio, a política atinge ao fim proposto.

4.2 Financeiro

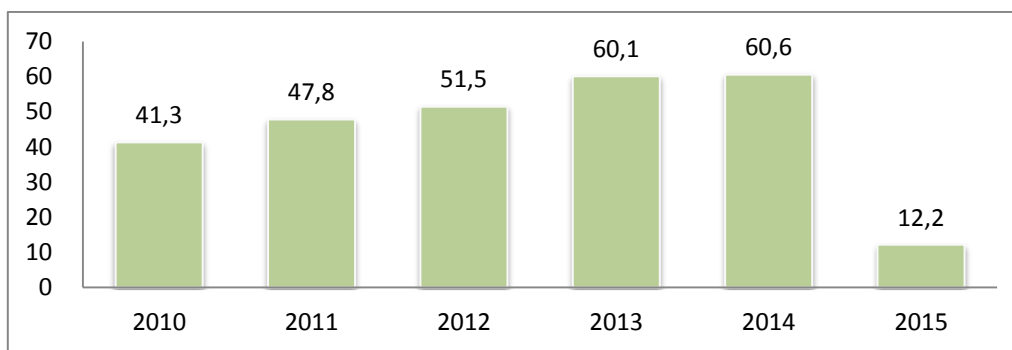
A definição mais comum dessa perspectiva coaduna com os conceitos expressos no estudo de Herrero (2005), onde a faceta enseja demonstrar se as medidas e ações adotadas pela organização estão de fato gerando valor de mercado para a empresa, riqueza para os acionistas e interessados. Rezende (2003) acrescenta que os principais pontos estratégicos dessa faceta são o crescimento e o perfil da receita, a diminuição das despesas e o avanço da produtividade, acrescidos da atratividade de investimentos.

Na esfera pública, não há que se falar em enriquecimento dos *stakeholders*, mas sim, em maneiras de aperfeiçoar o entrosamento do orçamento com o planejamento. como considera Cruz, Marini e Lemos (2014), acrescentando que isso se consolida no decorrer da elaboração da estratégia e depois nas ações de execução e monitoramento. Assim sendo, a ação citada por Júnior (2012) de “incrementar o controle de custos” torna-se peça chave da elaboração dessa perspectiva, pois, o orçamento disponível torna-se o limite da implementação.

Algumas das ações previstas no programa de governo 2014-2018 (SEPLAG) implicam acréscimo nas despesas como o aumento da remuneração do professor, ações de qualificação, implantação de projetos e aperfeiçoamento do BDE. Como são muitos os gastos financeiros previstos, no momento vale analisar a política do BDE que é um dos principais identificadores da política de gestão por resultados em Pernambuco.

O gráfico 1, demonstra o investimento destinado ao pagamento do 14º salário da educação (o BDE) ao longo do tempo, em Milhões de Reais (R\$).

Gráfico 1: Destinação orçamentária para pagamento do BDE



Fonte: Diário Oficial do Estado de Pernambuco (2015).

É notória a tendência de crescimento dos valores destinados ao pagamento do BDE, sendo interrompida em 2015, quando sofreu queda expressiva. Contudo, essa inversão se deu devido ao quadro financeiro e político do país. “Houve um grande esforço do governo para pagar o BDE este ano”, declarou o então secretário executivo de Educação de Pernambuco a um veículo de comunicação local, relatando que embora as condições não fossem favoráveis, a manutenção da política de retribuição adotada é fundamental para não desmotivar os servidores (Jornal do Comércio, 2015, p. 1). A declaração concedida pelo então Secretário coaduna com a declaração expressa pelo gestor 1: “ela [a retribuição financeira proposta pelo BDE] valoriza a participação, mas também estimula o compromisso com a instituição e seus impactos na comunidade, na vida das pessoas com as quais interagem”. Com isso, é perceptível que o retorno financeiro é apenas o fim e que sua principal contribuição é dada ao longo do percurso com a influência no

profissional e na sociedade e, o corte repentino dessa política, teria uma repercussão negativa, por isso o então Secretário evidenciou o esforço para garantir o BDE, mesmo diante das dificuldades financeiras e da redução orçamentária.

O BDE é pago tanto às escolas quanto a GRE, pois, de acordo com a entrevistada chefe da UGR da Gerência Regional de Educação Metropolitana Sul

enquanto as escolas são avaliadas individualmente no alcance da meta o retorno financeiro da GRE vem dependendo do desempenho de todas as 96 escolas [quantitativo relativo a GRE abordada] por isso é mais complexo e exige o acompanhamento de perto de todas as unidades, atualmente 30 dessas escolas estão em fase crítica [distante da meta].

Ainda de acordo com a entrevistada chefe da UGR da Gerência Regional de Educação Metropolitana Sul, reuniões bimestrais são realizadas individualmente para analisar o andamento e discutir ações de intervenção. Nas 30 unidades educacionais prioritárias, as reuniões são mais frequentes e recebem reforço escolar e formação na própria escola para reverter os resultados negativos demonstrados. Essas medidas são afirmadas pela técnica educacional 1 quando declara que a sua escola recebeu a “implementação de vários projetos e programas” no sentido de melhorar os resultados obtido no exercício avaliado. Essas medidas não são avulsas, elas estão previstas na lei 13696/08, em seu artigo segundo, quando determina que as escolas abaixo da meta “receberão reforço técnico, pedagógico e estrutural, com o objetivo de se [re]enquadrarem nos critérios do BDE”. Assim, o que observamos foi que isso está contemplado na fala das entrevistadas, ou seja, essas medidas são devidamente aplicadas no ambiente escolar.

4.3 Clientes

Herrero (2005, p. 101) ressalta que a propensão da gestão em migrar o foco do produto para o foco no valor do cliente é uma das mais significativas do processo, ele ainda exemplifica dizendo que metas tradicionais, como a retenção de clientes, estão dando lugar ao relacionamento com clientes.

A instituição do modelo “Todos por Pernambuco”, desde sua idealização, já ensejava o foco no cliente. Marini e Martins (2014) corroboram, afirmando que o modelo “deveria ter a sociedade como origem e destino”. Com isso, percebe-se que as metas surgem das necessidades da sociedade, o que incrementa o relacionamento do governo com o cidadão. Isso é o que acontece nos seminários “Todos por Pernambuco”, onde os grupos sociais são ouvidos e, segundo a SEPLAG, contribuem para a definição das ações prioritárias, para o ajuste e a manutenção das ações em andamento em todo o Estado.

Contudo, além da visão de cliente final como sendo o cidadão, é possível e válido remeter o eixo para o servidor ao longo da pirâmide hierárquica da educação, pois, nesse momento, é adotada a ideia do cliente interno. Assim, em última instância, é possível ver que a GRE é cliente da SEPLAG e da SEDUC, o gestor escolar é cliente da GRE e os professores clientes dos gestores escolares.

Adotando a visão do cliente interno, quando da política de gestão por resultados, o gestor 1 relata sobre o caráter motivador do BDE, afirmando que “é um incentivo de forma inovadora, que... estimula a permanência do professor e demais servidores em uma única escola”. Isso remete a continuidade dos trabalhos realizados pelos servidores junto à população de determinada área, sendo nesse momento que se evidencia a necessidade de agregar pessoas no intuito de se obter a excelência na empreitada.

Herrero (2005, p. 13) aponta como uma das maiores barreiras na implementação de projetos de BSC “estabelecer o alinhamento entre os objetivos do indivíduo e os objetivos estratégicos da organização”. Na mesma seção, o autor complementa com o pensamento de Hamel e Prahalad *et al.* (2005, p. 14) reforçando que “todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica.” Esse foi o ponto crítico identificado nos questionários próximos da base da pirâmide hierárquica da educação, em que a representante da GRE demonstra segurança e conhecimento a respeito dos processos que levam a avaliação dos resultados, os gestores escolares também demonstram-se alinhados com o termo de compromisso de Gestão Escolar (documento que integraliza as metas e projeções de cada

unidade escolar, sendo individualizado e ratificado pelo gestor da unidade escolar e o secretário de educação). Nessa direção, o gestor 1 relata que foi informado “pela gestão [GRE e SEDUC] que seria avaliado através de avaliações externas e internas” e a gestora da GRE diz que a SEPLAG “chama os gestores para que eles possam entender”, ou seja, convoca os gestores para reuniões individuais em que há a explanação de todo o modelo estratégico previsto e direcionado para cada escola ou de acordo com a entrevistada gestora 2 “chamaram a gente lá e disseram como ia ser”.

Até então, o ciclo ocorre dentro do previsto, contudo, há dispersão de informações e ela acontece quando se verificam os questionários respondidos pelos professores, onde 100% deles responderam que não sabiam da existência do termo de compromisso de Gestão Escolar, que não foram informados/capacitados sobre a política adotada e que não recebem informativos para acompanhar o desempenho da escola. Uma grande parcela dos professores ainda informa que desconhecem a meta traçada para sua unidade. Nesse sentido, o Professor 1 declara que a política de gestão por resultados “é complicada e dúbia”, o professor 2 complementa, afirmando que “os critérios do bônus [BDE] não são bem claros”. Contudo, o mesmo entrevistado declara ainda que “o financeiro contribui muito para a motivação”. O professor 3 alerta que há inadequações e que “isso permite é a manipulação de dados para obtenção dele [o BDE]”, estas insatisfações estão descritas nos questionários aplicados.

Os relatos acima são alguns entre os tantos observados que demonstram que a gestão ainda não conseguiu agregar todos os servidores, porque essa integração é gradual e, conforme Silva, Nascimento e Nishida (2012, p. 5) de longo curso:

a área de gestão de pessoas presta a alta direção da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, ao desenvolvimento dos indivíduos e da empresa, a produtividade e a qualidade total; focando na ação das macro diretrizes organizacionais, de modo a alterar o perfil dos resultados ... agregando valor através do capital humano existente na organização e gerando diferencial competitivo sustentável, pois se trata de uma implementação de longo curso

Segundo a representante da UGR, entraves detectados nas unidades de ação estão relacionados com estrutura física, clientela e falta de profissionais, como o citado no momento falta de “diretor adjunto em muitas escolas”, essas dificuldades/ defasagens influenciam no problema de transmissão de informações percebido no parágrafo anterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse estudo foi possível detectar os esforços empregados ao atendimento das metas determinadas. Contudo, a missão adotada é ambiciosa e por isso demanda mais tempo na sua busca, considerando que esta é uma política essencialmente da esfera privada e que sua modelagem à esfera pública é relativamente nova, embora haja vários relatos de sucesso, inclusive em Pernambuco, local de sua execução. Igualmente, caberia salientar que as ações empreendidas na gestão pública são mais limitadas, sendo possível determinar que apesar de tais condicionantes, a política ‘Gestão por Resultados’, desenvolvida no âmbito do Governo do Estado de Pernambuco é uma experiência considerada exitosa, comprovada pelo avanço nos indicadores educacionais, que referenciam a escalada no *ranking* nacional.

Mas, e como se desenvolveu a política Gestão por Resultados na Rede Estadual de Ensino de Pernambuco? Essa foi à questão que norteou todos os passos dessa pesquisa e que nesse momento será elucidada. Assim, com brevidade, é possível dizer que a Gestão por Resultados em Pernambuco se desenvolveu a partir da mudança de perspectiva dos governantes, que começaram a investir não apenas em ações momentâneas, mas, que passaram a priorizar o planejamento de longo prazo como meio de garantir índices realmente significativos e menos oscilantes, sendo em decorrência dessa mudança de postura, todo o resto foi reformulado, a partir da inclusão de pessoas com conhecimento técnico para programar as ações, as atividades de monitoramento e avaliação, o que tornou o Estado mais eficiente, e se propagou pela cúpula de outros órgãos governamentais

e na Secretaria de Educação [foco desse estudo], além de ter se projetado por meio da determinação de metas individualizadas e da recompensa financeira, por meio do pagamento do BDE, amplamente divulgado como “14º salário da Educação”.

O pagamento desse bônus é visto como uma ferramenta que visa motivar e estimular as instituições na busca de seus objetivos. O BDE contém três ramificações, a primeira é a mais conhecida, pois abarca aqueles que conseguem cumprir suas metas e, conseqüentemente, percebem o reconhecimento monetário; a segunda, acolhe as demais unidades escolares que apresentam paralisia ou decréscimo no desempenho medido, elas recebem apoio e o reforço vem no sentido de melhorar as médias, tornando o monitoramento mais acirrado; a terceira, é a que cabe às gerências regionais que tem papel fundamental no desenvolvimento dessa política, pois, é delas que advém a maioria das ações de intervenção que vão direcionar os esforços das escolas no atendimento dos objetivos. É das gerências regionais também a função de monitoramento, pois, para que esse trabalho possa ser considerado efetivo, as gerências dependem do desempenho geral de todas as suas escolas para receberem a retribuição, inclusive, como identificado ao longo do artigo, elas também recebem recompensas financeiras por meio de critérios específicos.

Nessa corrida por números e métodos de medição, foram desenvolvidos, por exemplo, o IDEPE - o índice aferido anualmente em Pernambuco que complementa os resultados verificados no IDEB (Índice Bial em Nível Federal), indicador responsável pela elaboração do *ranking* das escolas e GRE's. Conseqüentemente, esses indicadores são responsáveis por determinar aquelas unidades escolares que vão receber a bonificação ou deverão precisar de reforço das atividades.

Como já elucidado anteriormente, essa é uma política de Estado e por isso será lapidada à proporção do tempo e das ferramentas disponíveis. Assim, conforme aparecem os problemas - como o detectado na perspectiva dos clientes, o qual embora rotineiro, como se pode verificar por meio dos autores citados, requerem ações precisas. Para tanto, ações de capacitação, informativos, reuniões e outros recursos de disseminação das informações devem ser utilizados, além de adequações nos sistemas de monitoramento, pois, é comum hoje que esses

mecanismos se preocupem com a eficácia das ações em detrimento da eficiência, sendo primordial que se façam esse redirecionamento no sentido de acrescentar essa nova perspectiva.

Esses ajustes que remetem as ações de controle do planejamento estratégico determinam que a evolução detectada não seja momentânea e nem que exista estagnação dos indicadores. Mas, pelo contrário, que possam garantir que a educação continue avançando e evidenciando o seu potencial de adaptação às inconsistências do ambiente.

As atividades desenvolvidas na gestão pública, fundamentada na Nova Gestão Pública, incitam a continuidade dos estudos, inclusive sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* e das políticas públicas, como a Gestão por Resultados, além dos demais segmentos que compõem o quadro estratégico da administração pública. Por isso, é razoável induzir alguns temas possíveis para a realização de estudos futuros e que poderão ser somados a este, compondo um quadro de gerenciamento no âmbito da esfera pública. Assim, estudos acerca das perspectivas do BSC na Segurança Pública, a exemplo do programa Pacto pela Vida; estudos sobre a efetividade das estratégias de governança implementadas na Saúde; e estudos das repercussões da utilização do BSC noutras instituições públicas poderão ser aprofundados.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Thompson, 2012.

BRESSER, L. C. P.). **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**, 2010. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Os_primeiros_passos_reformar_gerencial_estado_1995.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2015.

CAVALCANTI, S. V. **Pacto pela educação: implantação e desafios em três escolas estaduais da mata sul do Estado de Pernambuco.** Dissertação (Mestrado). Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2015/04/SANDRA-VAL%C3%89RIA-CAVALCANTI.pdf>> Acesso em: 03 Dez. 2015.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração Estratégica: planejamento e Implementação da Estratégia.** 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COPLAC-MFDR. **Governo de Pernambuco é finalista em prêmio do BID.** Recife: Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão, 2015. Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/portal/artigo?codigoNoticia=1822>> Acesso em: 03 Dez. 2015.

CRUZ, M. S. M.; MARINI, C.; LEMOS, MCONSAD. **Modelo de gestão todos por pernambuco: características e avanços.** Brasília/DF: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2014.

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**, 1(2), 151-174, 2010.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2008.

HERRERO, E. F. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JORNAL DO COMMÉRCIO. **Bônus da Educação limitado a R\$ 584,24.** Recife - PE: Jornal do Comércio Online, 2005. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cidades/educacao/noticia/2015/09/25/bonus-da-educacao-limitado-a-r-58424-200684.php>>. Acesso em 17 jul. 2016.

LUFIT JUNIOR, J. A. *et al.* Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard. **P&D em Engenharia de Produção, Itajubá**, v. 10, n. 2, p. 157-170, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 15ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, (2002).

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Recife: SEPLAG, 2014.

SEPLAG. **Modelo de gestão todos por Pernambuco**. Recife: Seplag/PE. 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-GY4biPQfy4>>. Acesso em: 03 Dez. 2015.

OLIVEIRA, R. **Gestão Pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PACHECO, A. P. R. *et al.* **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**. PPGE GC – Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, apostila, v. 2. 2012.

PERNAMBUCO. Lei Complementar 141/2009. **Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco**. Recife: Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo, 2009.

PERNAMBUCO. Lei nº 13.486, de 1º de julho de 2008. **Institui o Bônus de Desempenho Educacional - BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco, e dá outras providências**. Recife: Diário Oficial do Estado de Pernambuco, 2008.

PERNAMBUCO. Lei nº 13.696, de 18 de dezembro de 2008. **Altera a Lei nº 13.486, de 1º de julho de 2008, que institui o Bônus de Desempenho Educacional – BDE, no âmbito do Estado de Pernambuco, e dá outras providências.** Recife: Diário Oficial do Estado de Pernambuco – Poder Executivo, 2008.

PIANA, M. C. A pesquisa de campo. In: PIANA, M. C. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 2009, 233 p.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; Carvalho, M. M.; Laurindo, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**. v. 13, n. 1, 2006, p. 81-92

REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SEDUCA **avaliação das escolas estaduais e o bônus de desempenho educacional - BDE - Nota Técnica**. Recife: Seduc/PE, . 2014. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/diretorio/pmg2/nota_tecnica_idepe.pdf> Acesso em: 03 Dez. 2015.

Silva, G. J. **Gestão para Resultados no Setor Público: uma análise da implementação – Alagoas 2004 a 2010**, 2010..

SILVA, R. D.; NASCIMENTO, R. F.; NISHIDA, S. A. **Gestão estratégica de pessoas e sua influência na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis: um estudo de caso na empresa sol informática**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. Disponível em: <<https://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/gestc3a3o-estratc3a9gica-de-pessoas-e-sua-influc3aancia-na-obtenc3a7c3a3o-de-vantagens-competitivas-sustentc3a1veis-um-estudo-de.pdf>>. Acesso em: 03 Dez. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 26/09/2018

Publicado em 21/12/2018