

Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....03

Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica

Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08

Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23

Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39

Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55

Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71

Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87

Capítulo VII

ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza.....104

Capítulo VIII

INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....122

Capítulo IX

INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado.....138

Capítulo X

RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva.....154

Capítulo XI

AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes.....167

Eixo 2 Políticas Públicas

Capítulo XII

ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho.....179

Capítulo XIII

DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

João André Nascimento Ribas.....195

Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL
Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210

Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO
Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226

Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR
Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244

Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA
Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260

Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015
Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276

Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292

Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307

Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS
Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336

Eixo 3 Compras e Licitações Públicas

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr.369

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes402

Sobre o organizador.....413

Sobre os autores.....414

CAPÍTULO VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

**Carlos André Barbosa de Jesus
José Moreira da Silva Neto
Maria Odete da Silva
Osmar Siena**

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Carlos André Barbosa de Jesus

Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Porto Velho-RO

José Moreira da Silva Neto

Fundação Universidade Federal de Rondônia
Porto velho-RO

Maria Odete da Silva

Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Porto Velho-RO

Osmar Siena

Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Porto Velho-RO

RESUMO: Partindo da premissa de que é possível criar e manter a sinergia no processo organizacional e de gestão, em uma instituição de ensino médio de tempo integral, neste estudo de caso orientou-se por fatores conceituais de causas e efeitos para estimular o desenvolvimento de sinergia organizacional e evidenciar a presença desta sinergia no processo de gestão. Considerando esta proposição, utilizou-se da metodologia de mapas estratégicos desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990. Tal metodologia foi adaptada para diagnosticar o grau de sinergia do processo de gestão de uma escola pública (piloto) de tempo integral. A adaptação se deu a partir das perspectivas estratégicas, da identificação formal e/ou informal da missão e visão institucional, das estruturas de aprendizado e dos processos da “Escola Piloto”, objeto do estudo. Por insipiência – falta de formalidades estratégicas plenas, procurou-se primeiramente, compreender os temas estratégicos e as práticas gerenciais da instituição, para desenvolver a arquitetura do mapa estratégico com características compatíveis à evidenciação de sinergia. Ao final, com a adaptação da metodologia e estratégia promovida pelos teóricos supracitados, foi possível evidenciar as dimensões de sinergia e entropia no processo de gestão da instituição pública: Escola de Ensino Médio Anísio Spínola Teixeira do Município de Porto Velho/RO.

PALAVRAS CHAVE: Estudo de Caso; Sinergia no Processo de Gestão; Escola Pública em Tempo Integral.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as escolas públicas enfrentam grandes desafios e para sobreviverem ao advento da globalização e dos avanços tecnológicos, precisam ofertar um serviço de qualidade; desenvolver estratégias que sirvam como referência na melhoria da gestão escolar, e conseqüentemente, no binômio ensino-aprendizagem. Para tanto, dentre outras preocupações relacionadas ao sucesso

educacional, tem-se investido na educação integral.

O debate em torno da educação integral no Brasil teve marcos expressivos, entre eles: Escolas-Parque, Escolas-Classe idealizada por Anísio Spínola Teixeira nas décadas de 1940 e 1960, e os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs), idealizados por Darcy Ribeiro nas décadas de 1980 e 1990. Uma vez engendrado este feito de ensino, tem-se almejado uma educação pública efetivamente democrática – que priorize a inserção das classes mais baixas, de modo pleno, na vida em sociedade.

Como se sabe, no contexto do ordenamento jurídico, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ou mais comumente denominada de Lei nº 9.394/96, determina como princípio e fim da educação nacional o “pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (art. 2º); reitera o princípio do direito à educação integral disposto na Carta Magna de 1988, além de prevê, “a critério dos estabelecimentos de ensino”, a ampliação progressiva da jornada escolar do ensino fundamental para o regime de tempo integral (art. 34, § 2º e art. 87, § 5º).

A Educação Integral constitui ação estratégica para garantir atenção e desenvolvimento integral às crianças, adolescentes e jovens, sujeitos de direitos que vivem uma contemporaneidade marcada por intensas transformações e exigência crescente de acesso ao conhecimento, nas relações sociais entre diferentes gerações e culturas, nas formas de comunicação, na maior exposição aos efeitos das mudanças em nível local, regional e internacional. Ela se dará por meio da ampliação de tempos, espaços e oportunidades educativas que qualifiquem o processo educacional e melhorem o aprendizado dos alunos. Não se trata, portanto, da criação ou recriação da escola como instituição total, mas da articulação dos diversos atores sociais que já atuam na garantia de direitos de nossas crianças e jovens na co-responsabilidade por sua formação integral (PDDE – MANUAL DE EDUCAÇÃO INTEGRAL, 2009, p.88).

O excerto evidencia que, a educação integral insere-se num cenário educacional com objetivos a serem ampliados pelas políticas públicas de educação. Esta iniciativa política retoma a necessidade de se intensificar o debate sobre o tema da educação integral, pois dele emergem “questões de cunho filosófico, [...] reflexões sociológicas, político-pedagógicas e administrativas” (CAVALIERE, 2002, p. 07). Diante do dilema da adoção da educação em tempo integral, a gestão escolar compõe uma dimensão e uma abordagem de atuação que tem por finalidade promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas imprescindíveis para assegurar o desenvolvimento e progresso das ações socioeducacionais das instituições de ensino, apontados para a promoção total da aprendizagem pelos educandos, de maneira a torná-los apropriados de encarar de forma adequada os desafios da sociedade globalizada e da economia situada no conhecimento.

Com base nas premissas que destacam a importância da educação em tempo integral e sua significância como política educacional, a União, os Estados e os Municípios brasileiros, são os principais (entes) responsáveis na formulação e na reestruturação de diretrizes educacionais através de seus programas de

governo e nas relações de parcerias estabelecidas uns com os outros.

Neste “novo contexto”, a profissionalização dos gestores escolares é imprescindível para tornar o processo gestor mais eficiente, eficaz e efetivo, cujo propósito atenda as demandas das comunidades escolares com maior celeridade, transparência e sinergia nos processos de gestão. Portanto, há de se considerar nessa postulação, o estado sinérgico em que se encontram as organizações e qual o nível de sinergia no processo de gestão dessas instituições de ensino, seguida do uso da metodologia dos mapas estratégicos.

Aceitando-o como instrumento (meio) que permite melhor observar os diferentes itens do Balanced Scorecard (BSC) de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores. Com o advento do BSC surgiram os mapas estratégicos, o que tornou possível o escalonamento dos “passos” em busca das estratégias. Para Kaplan e Norton (2000), o mapa estratégico ajuda as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

O propósito do BSC, na visão de Kaplan e Norton (1997), consiste em transpor a incumbência e a estratégia de uma empresa em um conjunto de medidas e competências; visando atuar como um sistema integrado de gestão e implementação da estratégia da empresa. Uma vez que, o Balanced Scorecard mede o desempenho organizacional dentro de quatro (4) perspectivas: 1) financeiro; 2) clientes; 3) processos internos e; 4) aprendizagem e crescimento. A rigor, os autores asseveram que: “além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC pode e deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis” (KAPLAN E NORTON 1997, p.283).

Partindo dos desafios enfrentados pelos gestores de escolas públicas surgiu a oportunidade de se realizar um estudo de caso sobre o grau de sinergia no processo de gestão em uma escola de tempo integral, localizada no município de Porto Velho-RO, utilizando os mapas estratégicos como metodologia.

Com uso desta ferramenta: verificou-se o grau de sinergia/entropia no processo de gestão da Escola de Ensino Médio Renovador Anísio Spínola Teixeira (E.E.E.M.R.A.S.T.), avaliou-se os indicadores de desempenho norteadores das ações estratégicas; bem como propor procedimentos que podem melhorar a organização pública prestadora de serviços educacionais em tempo integral, que se reveste de grande importância para a sociedade. Em suas concepções, Kaplan e Norton atestam a importância dos mapas estratégicos na validação do processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros, pois, o “mapa estratégico do BSC mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor” (KAPLAN e NORTON 2004, p.32).

Apesar da forte presença do BSC no ambiente privado/corporativo, a sua expansão para a esfera governamental proporcionou melhorias significativas dos serviços públicos prestados pelas organizações estatais; considerando, obviamente, as adaptações que se fazem necessárias para sua aplicação no setor

público.

De modo análogo, aos semelhantes estudos realizados sobre as entidades públicas, que buscam a identificação formal e/ou informal da missão e visão institucional, das estruturas de aprendizado e dos processos de gestão das organizações, utilizou-se este objeto como referência no estudo de caso da “Escola Piloto” Anísio Teixeira, localizada no município de Porto Velho – RO.

Em relação às perspectivas do BSC, podemos afirmar que sua configuração está embasada nas quatro (4) perspectivas do modelo originário. Com base neste referencial, através de analogia, foi possível adotar um formato que melhor se adequasse ao ambiente escolar. Assim sendo, as estratégias assumiram a seguinte composição: 1) efetividade; 2) eficácia; 3) alunos e comunidade escolar; 4) eficiência e qualidade dos processos e; 5) aprendizado e conhecimento. Através desses atributos, construiu-se uma interface do mapa estratégico de sinergia/entropia da “EEEMRAST”.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A Escola Estadual de Ensino Médio Renovador Anísio Spínola Teixeira (E.E.E.M.R.A.S.T.) foi criada pelo Decreto nº 16.294, de 27 de outubro de 2011 (DIOF/RO de 08/11/2011, nº 1851), a “Escola Piloto” é um experimento de um novo contexto e concepção de educação de tempo integral do Estado de Rondônia.

Dentre as suas atribuições, destaca-se o ensino de línguas estrangeiras modernas, mais especificamente, o de língua espanhola e inglesa em período integral.

Outros atributos a serem considerados são as ações e os projetos desenvolvidos pela unidade escolar, sobre elas, destacam-se: preparação dos alunos para o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM); aulas de música; Projeto Conexão-Mundo (conversação de espanhol) e; oficina de xadrez.

Quanto à exclusividade desta organização na oferta de educação em tempo integral e sua relação com a mantenedora (SEDUC/RO) da rede pública de ensino estadual, pode-se avaliar seus “erros ou acertos”, “sucessos ou insucessos”, tendo por base os resultados (parâmetros) de desempenho obtidos pela Escola.

Nesta análise, o desempenho de gestão escolar poderá servir como referência (parâmetro) as outras organizações que porventura vierem a adotar essa modalidade de ensino, tanto no município de Porto Velho, como em outras cidades do Estado de Rondônia. A “EEEMRAST” está situada na Rua Irmã Capelli, nº 64, localizada na região (bairro) central do município de Porto Velho/RO.

Em termos de estrutura física, a instituição de ensino médio dispõe de: cinco (5) salas de aulas, 1 (um) laboratório de informática, 1 (um) laboratório de ciências, um (1) refeitório, uma (1) sala de direção, uma (1) sala de professores, uma (1) biblioteca e uma (1) secretaria escolar.

Quanto ao total de alunos matriculados no ano de 2016, a “Escola Piloto” possui cento e quarenta (140) alunos, assim configurado: sessenta (60) alunos

matriculados no primeiro (1º) ano do ensino médio; quarenta e seis (46) alunos matriculados no segundo (2º) ano do ensino médio e; trinta e quatro (34) alunos matriculados no terceiro (3º) ano do ensino médio. Em relação ao quantitativo de servidores, a unidade escolar possui um total de vinte e oito (28) servidores efetivos (concursados), sendo doze (12) professores e dezesseis (16) técnicos administrativos, incluídos um (1) Diretor e um (1) Vice-Diretor.

Ainda em relação ao quadro funcional, em destaque, temos a exclusividade de atuação docente de dois (2) professores de línguas estrangeiras modernas (inglês e espanhol) e de um (1) professor de música.

Outras características, visualizadas como relevantes ao cumprimento da visão, missão e objetivos da “EEEMRAST” e que podem alterar o grau de sinergia/entropia vigente no processo de gestão da escola são: estrutura física atual inadequada às demandas da comunidade escolar (construção da sede); insuficiência de recursos tecnológicos/pedagógicos; o pequeno valor (preço/aluno) recebido dos programas de merenda escolar para o custeio da alimentação dos estudantes; o contingenciamento de servidores nas atividades de apoio (meio) prejudicam a eficiência e eficácia das atividades fins.

Embasados na educação democrática e renovadora de tempo integral, cujo propósito visa atender uma demanda reprimida da sociedade rondoniense por essa modalidade de ensino, os teóricos, gestores e especialistas em educação escolar, lotados na Secretaria de Estado da Educação do Estado de Rondônia (SEDUC/RO), decidiram no ano de 2011, após estudos específicos sobre o tema, elaborar o Projeto e Plano de Curso para o Ensino Médio Renovador, com currículo diferenciado, visando a ampliação deste mesmo currículo, com a oferta de línguas estrangeiras modernas nas disciplinas de língua inglesa e espanhola com intercâmbio.

O Projeto de Desenvolvimento em Línguas Estrangeiras Modernas – PDLEM, foi criado pelo Decreto Estadual nº 16.587, de 21 de março de 2012 e pela Lei Estadual nº 3.434, de nove (9) de setembro de 2014, instituiu a oferta em Ensino Médio, em regime de Educação Integral voltada para intercâmbios – Projeto Conexão-Mundo. Um ponto a se destacar na elaboração do projeto foi o cumprimento da legislação estadual vigente sobre o regime de dedicação exclusiva dos professores em sala de aula, com lotação exclusiva nas escolas em que lecionam, conforme expresso no artigo 18, § 1º da Lei Complementar nº 680, de sete (7) de Setembro de 2012. Para conhecimento, segue a descrição da respectiva Lei Complementar:

§ 1º. Não será admitida a lotação, fora de sala de aula, de professores de áreas consideradas críticas como Matemática, Física, Química, Biologia, Libras, Artes, Sociologia e Língua Estrangeira, enquanto perdurar a necessidade desses profissionais nas escolas da Rede Pública Estadual, ressalvados os casos de iminente interesse público para assumir Cargos de Direção Superior (CDS) (2012, p. 8-9).

Após essa fase de discussões, os especialistas (técnicos) em assuntos educacionais da SEDUC-RO, seguiram o caminho de construção do Currículo do

Ensino Médio Renovador de uma “Escola Piloto”.

Ao estabelecer a proposta do projeto político-pedagógico (PPP), visavam desenvolver as competências e habilidades com as quais os estudantes pudessem assimilar informações e saberes, a fim de utilizá-los em contextos pertinentes, enfatizando a formação geral, e que ao término dessa etapa seguissem seus estudos ou optassem pelo ingresso no mercado de trabalho, dotando-os sobremaneira de habilidades e competências necessárias para ocupar uma posição condizente em um mercado cada vez mais concorrido e competitivo.

A partir dessa “nova identidade” dada ao ensino médio, assim denominado de Ensino Médio Renovador (E.M.R.), este pode ser definido como um novo conceito de escola em tempo integral que almeja estabelecer a superação dos conflitos e/ou divergências existentes entre o dualismo propedêutico e profissionalizante.

Com base nessa definição, buscou-se ampliar as ações desenvolvidas por esse tipo de escola, que não se limitasse apenas ao interesse imediato, pragmático e utilitário da educação “bancária”. Portanto, é imprescindível compreender a metodologia e métodos de trabalhos propostos por esta “nova” concepção de educação integral e quais os contributos ao binômio ensino-aprendizagem, observadas as necessidades de formação integral cuja base unitária implica perceber as diversidades do mundo moderno, no sentido de promover no alunado a capacidade de pensar, refletir, compreender e agir sobre as determinações da vida social e produtiva – que articule trabalho, ciência e cultura na perspectiva da emancipação humana, de forma igualitária a todos os cidadãos.

Nesta concepção, a composição e/ou estrutura do E.M.R. deverá estar em consonância com o conhecimento científico e tecnológico e seus avanços, fazendo da cultura um componente da formação geral, articulada com o trabalho produtivo, pressupondo a vinculação dos conceitos científicos com a prática relacionada à contextualização dos fenômenos físicos, químicos e biológicos, bem como a superação das dicotomias entre humanismo e tecnologia e entre a formação teórica geral e técnica instrumental.

Nesta composição, inclui-se o Plano Político Pedagógico da “Escola Piloto”, nela embutidos os elementos e saberes que se estabelecem além do currículo obrigatório tradicionalista, entre os quais destacam-se: a oferta de aulas suplementares e suas oficinas interdisciplinares.

Partindo para as atividades periódicas desenvolvidas pelos servidores da “EEEMRAST” são realizadas e previstas as seguintes ações: reuniões semanais, visando a capacitação, pesquisa e integração entre professores, técnicos e colaboradores (stakeholders); elaboração, construção e aperfeiçoamento (adaptação) dos planos de ensino e do projeto político pedagógico da organização; assessoria de acompanhamento na formação e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes (C.H.A.) dos profissionais e colaboradores que atuam na unidade escolar; consultas ao Conselho Escolar (sem fins lucrativos) nas decisões estratégicas e nos processos de gestão escolar e na avaliação de desempenho e de resultados.

Quanto ao perfil do alunado, a instituição abrange um público-alvo heterogêneo, em sua composição estão representadas diversas classes sociais e uma parcela significativa de discentes filhos (as) de servidores públicos. Alguns dados estatísticos importantes, em relação aos resultados de indicadores de desempenho da “Escola Piloto” foram: a taxa de 97,65% de participação de seus alunos no ENEM/2014, seguida de um resultado médio de 549,47 pontos, logo em sua primeira atuação. Atingindo o primeiro lugar no ranking entre as Escolas Públicas de Rondônia.

O horário de atendimento da “EEEMRAST” ocorre de segunda à quinta, em período integral, das 7h e 30 min às 17h e 50 min, com exceção das sextas-feiras, cujo horário de aula decorre exclusivamente no turno matutino. Cada aula tem duração de sessenta (60) minutos. O intervalo para o almoço ocorre das 11h e 30 min às 13h 20 min e os lanches são servidos em três horários, respectivamente: 7h, 9h e 15h.

O contributo dos fatores como horário integral, aulas suplementares e oficinas interdisciplinares, nesta ordem, formam um conjunto de elementos relevantes nesse estudo de caso, a fim de se verificar o grau de sinergia no processo de gestão da “Escola Piloto” e conseqüentemente, os retornos intangíveis (aprendizagem e conhecimento) obtidos nas relações internas e externas da organização com seus stakeholders.

Com sua exclusiva característica, a “EEEMRAST” está inserida neste “novo” contexto de educação em tempo integral, cujas políticas públicas visam a melhoria do sistema educacional do Estado de Rondônia.

Esse conceito e/ou ideia de Ensino Médio Renovador (E.M.R.) chegou ao seu quinto (5º) ano de implantação, contudo, acredita-se que o sucesso do projeto “Escola Piloto” dependerá não somente do conhecimento dos processos de gestão, mas da condução e alinhamento desses processos rumo à sinergia, tendo em vista, o envolvimento (comprometimento) de todo os atores inseridos neste “novo” espaço de aprendizagem e conhecimento.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O atual quadro de exigência e de problemas com que a Escola Pública se confronta, conduzem seus responsáveis na procura de ferramentas que possam dotar a gestão escolar de práticas com maior nível de eficiência, transparência nos processos e efetiva prestação de serviços colocados à disposição da comunidade escolar com a eficácia que se espera na atualidade.

A dimensão e a complexidade do sistema educacional tornaram-se os principais problemas para os gestores e especialistas em gestão escolar. Deste modo, justifica-se a adoção da metodologia dos mapas estratégicos (BSC) evidenciados por Kaplan e Norton para avaliar o grau de sinergia existente no processo de gestão das organizações.

Na pesquisa de campo, os dados foram obtidos mediante questionário

aplicado, composta por afirmativas direcionadas aos principais gestores da escola, tendo em vista, verificar a presença sinérgico-entrópica no processo de gestão da organização e, com base nesses resultados, apresentar uma proposta interventiva que possa ser aplicável ou aplicada, de algum modo, no aprimoramento da gestão escolar, não somente para estabelecer relações de causalidade, como também para adequar determinados objetivos e estados finalísticos, próprios aos sujeitos que diretamente se relacionam com ela.

Destarte, após a aplicação do questionário fez-se uma avaliação diagnóstica do grau de sinergia/entropia do processo de gestão de uma organização de ensino público em tempo integral. Ao se utilizar a metodologia dos mapas estratégicos foi possível compreender, identificar e representar essas forças através de esquema gráfico, adaptado do modelo proposto por Kaplan e Norton. Ao final, as representações gráficas do modelo tornaram mais didática a compreensão das perspectivas (estratégias) com maior ou menor grau de sinergia e/ou entropia nos processos de gestão da “Escola Piloto”.

As perspectivas abordadas neste estudo, foram embasadas nas quatro (4) perspectivas iniciais do modelo BSC, feitas as adequações necessárias das estratégias, a nova configuração das perspectivas assumira os respectivos atributos: 1) efetividade; 2) eficácia; 3) alunos e comunidade escolar; 4) eficiência e qualidade dos processos; e 5) aprendizado e conhecimento.

Contrariamente às empresas privadas, que visam o sucesso financeiro como resultado final, as organizações públicas concentram-se na sua missão visando à melhoria da prestação de serviços à sociedade (NIVEN, 2005).

Este fato tem, por si só, como consequência, a necessidade de alterar a estrutura do BSC, de modo a ajustar-se às particularidades do setor público.

Esta alteração é desde logo visível através do esquema conceitual do BSC, (ver fig. 1) onde a missão irá ocupar uma posição de destaque, colocando-se no topo do desenho estratégico (NIVEN, 2005). Consequentemente, a ferramenta (BSC) busca direcionar as ações da organização e fazer os alinhamentos necessários para que a mesma consiga alcançar seus objetivos, vale ressaltar que as ferramentas de planejamento estratégico somente conseguem ser eficazes, quando as pessoas realmente estão envolvidas e comprometidas com os processos.

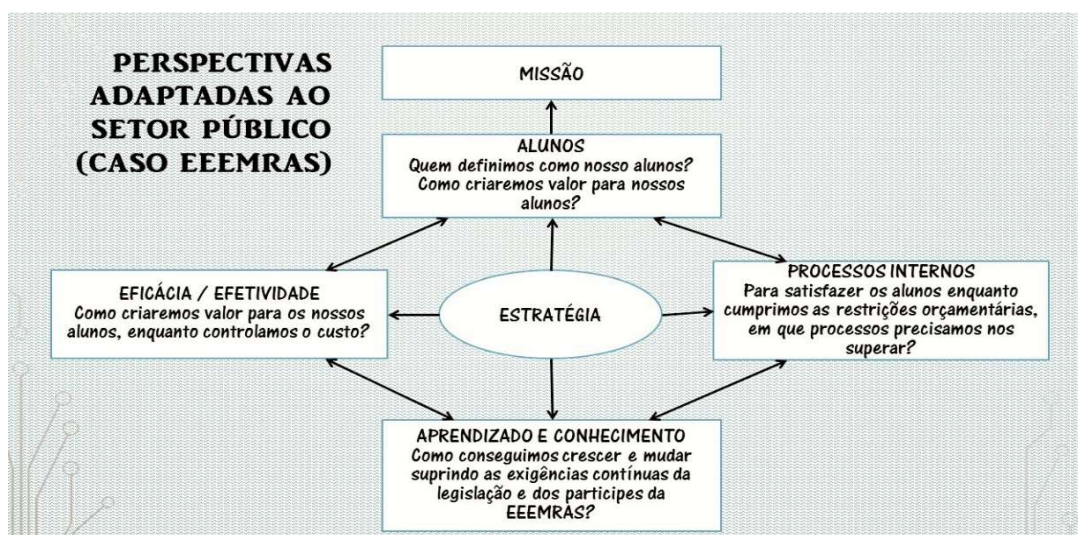
Diante desta composição (setor público), as organizações e os indivíduos que as constituem apresentam normalmente uma enorme dificuldade em aceitar a mudança, a inovação ou a adoção de novas formas de fazer. As definições imprescindíveis, a serem exploradas, neste contexto, em estudo, são os conceitos de sinergia, e em sentido contrário, o de entropia, respectivamente.

Numa definição “básica” postulada por Evanildo Bechara (2009. p. 120), a sinergia representa a ação coesa de um grupo, empresa, etc. para alcançar um objetivo comum; cooperação.

Apesar da superficialidade da conceituação citada anteriormente, há a necessidade de expansão de definições com maior abrangência teórica, entre elas a que destaca os princípios filosóficos que regem a Teoria da Cooperação e sua

relação com o conceito de sinergia, como explica Lins:

Sob o ponto de vista etimológico, sinergia vem do grego Syn (junto) Ergo (trabalho), assim seu significado seria "trabalhar em conjunto". Não é um conceito novo e, nesse sentido de cooperação, já era abordado há muito tempo em contos, lendas e parábolas por meio das quais se transmitiam lições e ensinamentos (LINS, 2005, p. 130).



Fonte: O BSC adaptado ao Setor Público/EEEMRAS/Adaptado de Niven (NIVEN, 2005. p. 358)

Figura 1 - Perspectivas do BSC/Adaptada ao Setor Público (CASO "EEEMRAS")

Em geral, a sinergia nada mais é do que o trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função. Sua ocorrência é percebida quando se tem a associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma ação coordenada, ou seja, a somatória de esforços em prol do mesmo fim. Nesse sentido, temos a seguinte citação de Antônio Lins:

O estímulo, o desenvolvimento e a manutenção da sinergia dependem do entendimento do propósito específico e do tipo de esforço conjunto que se quer desenvolver, seguido de uma dedicação a cuidados posteriores para não deixar enfraquecer a ligação sinérgica conquistada. Esses cuidados precisam ser redobrados, pois hoje as mudanças parecem ser mais desafiantes do que nunca (LINS, 2005, p. 230).

No estudo das organizações, o conceito de sinergia emerge quando se aborda planejamento estratégico, planejamento corporativo, gestão da mudança, sistemas de informação, eficácia pessoal, inovação, estratégia competitiva, processos gerenciais, dinâmica industrial, concepção sinérgica e comportamento de grupo.

Modernamente, podemos entender a sinergia como o comportamento de um sistema total que não pode ser previsto pelo comportamento de suas partes.

É um comportamento coerente com um princípio científico presente em numerosos casos em que o todo é mais do que a soma de suas partes. Este todo pode ser maior em força, coesão, resistência, atração, significado, complexidade,

ou até mesmo tamanho.

Divergentemente aos conceitos da sinergia, encontra-se o de entropia. O “estado” (fase) entrópico ocorre de dentro para fora, quando os vários órgãos ou sentidos começam a apresentar falhas de inter-relacionamento.

Em posteriori a análise documental e ao questionário aplicado, foi possível fazer a escala Likert, seguida da memória de cálculo que avaliava as descrições apresentadas pelos gestores da “Escola Piloto”. Na etapa seguinte, surge a representação gráfica do mapa estratégico da “EEEMRAST”, possibilitando, deste modo, uma melhor e maior compreensão das relações de causa e efeito que se estabelecem entre as Perspectivas do BSC, além de dar uma oportunidade de se descrever a história da estratégia, bem como do alinhamento entre os objetivos, metas e ações da escola de tempo integral.

Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 10), os mapas estratégicos baseiam-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio dos processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.



Fonte: Estrutura desenvolvida para atender ao objetivo deste Estudo de Caso.

Figura 2 – Mapa Estratégico da Escola Estadual Anísio Spínola Teixeira

Para os autores do modelo BSC, o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro (4) perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia, Kaplan e Norton (2004). Portanto, para se alcançar os objetivos do mapa estratégico, o processo começa na perspectiva financeira e termina na perspectiva de

aprendizado e crescimento.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante das contribuições resultantes dos questionamentos feitas aos gestores, surgiram os resultados baseados no processo de sinergia/entropia, a partir dessas descrições, ao leitor é apresentada a análise de cada uma das afirmativas evidenciadas, conforme se segue:

Afirmativa 1 (Disseminação da missão da escola em tempo integral): em média, os gestores concordam em grande parte (85%) com a afirmativa de que a “missão” da “Escola Piloto” é apresentada de forma clara e objetiva aos seus servidores e colaboradores.

Contudo, mesmo diante de uma média percentual alta, os gestores justificaram que a missão da “EEEMRAST” ainda está na fase de discussão e que ela apenas consta (teoricamente) no Plano Político Pedagógico da Escola.

O Regimento Interno Escolar (R.I.E.) encontra-se na fase final de aprovação.

Entretanto, alguns gestores descrevem que a disseminação da missão em sua plenitude atingirá maior nível de eficiência e eficácia, a partir do momento em que for aprovada e posta em prática.

Na declaração dos gestores, a definição da missão, visão e objetivos da escola ainda estão em fases preliminares e que a consolidação delas não são apenas uma expressão comum para aqueles que assumem cargos de direção, mas pertencentes a todos os atores que estão envolvidos e comprometidos com a Escola.

Afirmativa 2 (Perspectiva de desempenho e metas alcançadas pela Instituição): pela média, os gestores concordam em grande parte (85%) com a afirmativa de que a escola está atingindo as metas estabelecidas.

Entretanto, nas justificativas apresentadas por eles, fica evidenciado que mesmo com todos os esforços dispendidos, o atraso na conclusão do prédio e sua entrega, inviabilizaram a captação de recursos federais e estaduais para à escola e o engessamento de alguns projetos importantes.

Expressamos a seguir o fragmento (descrição) de uma das justificativas: – “A conclusão e entrega de nosso prédio proporcionaria grandes benefícios aos nossos alunos, professores e colaboradores”, disse um dos gestores.

Afirmativa 3 (Qualidade na aprendizagem dos alunos): em média os gestores concordam em grande parte (83,3%) de que há qualidade na aprendizagem dos alunos, as justificativas ensejam o bom desempenho dos discentes no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

Estas identificam a satisfação do colegiado quanto ao desempenho do alunado. A “EEEMRAST” foi a escola pública do Estado de Rondônia com o melhor desempenho no ENEM/2014, tendo obtido a nota média de 549,47 pontos. Nesse quesito, identifica-se a presença de um alto grau de sinergismo, é notório a responsabilidade e o compromisso de todos os seus servidores/colaboradores no

processo de ensino-aprendizagem.

Afirmativa 4 (Inter-relação da escola com a comunidade e institucional): em média os gestores concordam em grande parte (76,7%) de que há uma inter-relação satisfatória entre a escola e comunidade escolar, além da boa relação institucional com a mantenedora (SEDUC/RO).

Entretanto, em suas justificativas os gestores solicitam importantes reivindicações, entre elas: efetiva participação da comunidade escolar nas ações e projetos desenvolvidos pela Escola e mais celeridade por parte da mantenedora (SEDUC/RO) nos processos urgentes e de demandas prioritárias.

Afirmativa 5 (Atividades diretas e de apoio à missão institucional): em média, os gestores concordam em grande parte (76,7%) com a afirmativa de que as atividades diretas e de apoio à missão institucional, atendem satisfatoriamente as demandas da comunidade escolar.

No entanto, os gestores percebem a necessidade de se implantar um cronograma de capacitação (com o apoio da mantenedora) aos servidores, a fim de gerar competências, habilidades e atitudes, e mudanças na cultura organizacional através desses agentes.

Em uma das descrições recebidas, existem solicitações por cursos de formação continuada e treinamento específico para os cargos de natureza técnica.

Afirmativa 6 (Estrutura e desenvolvimento dos servidores e de sistemas de informação): em média, os gestores atribuíram a este indicador a menor média, evidenciando a demanda reprimida de seus agentes por cursos de qualificação, cuja diferenciação se dá em razão dos cargos, natureza da função e o nível de complexidade atribuídas ao cargo ou função desempenhada, evidente está a demanda restringida por cursos de qualificação e treinamento especializado aos servidores efetivos da escola.

Em suas justificativas, percebe-se o anseio dos gestores quanto à conclusão e a entrega definitiva do prédio escolar, possibilitando a utilização desse espaço físico, cujos recursos tecnológicos e pedagógicos adequados possibilitem o pleno desenvolvimento profissional de seus servidores.

Após a análise desses indicadores, foi apresentado um gabarito de Mapa Estratégico para melhor visualização da “nova estratégia” de gestão da “EEEMRAST”.



Fonte: Dados da Pesquisa em atendimento ao objetivo geral do Estudo de Caso
 Figura 3 – Mapa Estratégico de Sinergia/Entropia (CASO “EEMRAS”)

A análise dos resultados de cada uma das perspectivas possibilitou a construção do mapa estratégico de sinergia/entropia da “Escola Piloto”, servindo como contributo para o processo de melhoria desse tipo de organização, a fim de que os processos de gestão possam ser conduzidos de modo mais eficaz, a fim de elevar o seu grau de sinergia. Diante do exposto, apresentamos as seguintes sugestões embasadas sob a óptica do mapa estratégico do BSC:

- Desenvolver programas em que seja conhecida, valorizada e repassada a importância da missão da “EEMRAS” para todos os níveis da organização;
- Desenvolver programas que apresentem aos atores envolvidos as necessidades de mudanças da cultura organizacional;
- Verificar os sinais inibidores do processo de mudança e trabalhar com mais intensidade essas variáveis de mudança;
- Repassar aos novos funcionários o momento de mudança que a organização está vivendo para incluí-los neste novo espírito de cultura da conquista;
- Iniciar programas de conscientização e divulgação das mudanças que serão demandadas com o Regimento Interno da Escola (Projeto Estratégico) à todos os níveis da organização;
- Desenvolver programas motivacionais que valorizem os funcionários comprometidos como o sucesso da escola, demonstrando a necessidade do envolvimento de todos para que se alcance os resultados esperados;
- Criar cronograma de capacitação e treinamento dos servidores e funcionários da escola com o apoio da mantenedora (SEDUC/RO).

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES TECNOLÓGICAS/SOCIAL

A Missão da “EEEMRAST” precisa ser (re) discutida e aprovada o mais brevemente possível pelas lideranças escolares e comunidade escolar, em conjunto. Seu alinhamento com a estratégia é imprescindível para a eficácia, eficiência e transparência da gestão da “Escola Piloto”.

Percebendo uma cultura organizacional, em fase de transição, migrante do superado modelo de escola tradicional enciclopedista para o “novo” conceito de escola renovadora em tempo integral, a unidade escolar precisa estabelecer um espaço onde prevaleça a gestão democrática e a efetiva participação da comunidade em ações e projetos desenvolvidos pela escola. Outros contingenciamentos ou restrições, a serem consideradas são as demandas reprimidas não atendidas pela mantenedora (SEDUC/RO), cuja celeridade é exigida nos processos de natureza ou caráter urgente e de alto grau de relevância pública.

O atraso na construção e entrega do prédio escolar inviabilizou alguns programas importantes e engessou a escola quanto ao recebimento de recursos financeiros estaduais e federais, impossibilitando o alcance de uma maior autonomia financeira e pedagógica. Todas essas dificuldades, finda com a demanda reprimida dos servidores por capacitação e treinamento.

No entendimento dos gestores, para se alcançar o sucesso organizacional, se faz necessário o comprometimento de todos, buscar a sinergia dos processos de gestão, melhorar os processos internos, e conduzir a organização para novos rumos, mas para isso é imprescindível a definição da missão, valores, objetivos e metas da organização, além é claro, da aprovação final do Regimento Interno da Escola (R.I.E.).

Quanto aos objetivos, grande parte foi alcançado, uma vez que se procurou apresentar, avaliar, e discutir as características e competências necessárias para criar um clima de cultura organizacional favorável para implementar as mudanças; foram avaliadas as características que são importantes para a sinergia no processo de gestão da “Escola Piloto”.

Quanto ao aspecto de aprendizado e inovação, esta pesquisa proporcionou a possibilidade de enxergar, através de uma visão sistêmica, que algumas mudanças são indispensáveis para que a Escola Anísio Teixeira alcance resultados excelentes e ainda mais expressivos.

A inovação utilizada através do mapa estratégico proporcionou um entendimento mais claro dos fatores que precisam melhorar para que as mudanças sejam conduzidas com êxito na sinergia do processo de gestão.

Dentro do contexto das políticas públicas, procurando por uma nova dinâmica da educação renovadora em tempo integral, bem como analisando o questionário da entrevista, sugere-se que à Secretaria de Estado de Rondônia (SEDUC/RO) aja com mais celeridade nos processos e demandas solicitadas e/ou requeridas pela unidade de ensino.

REFERÊNCIAS

BECHARA, Evanildo. **Minidicionário de língua portuguesa** – Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009.

BERNALDINO, Edmar S. e SILVA NETO, J. M. **Cultura Organizacional Para a Nova Estratégia de Negócios do Banco da Amazônia: Avaliação Junto aos Partícipes em Funções Estratégicas**. Revista Caderno de Aprendizagem, 2005. UNIR. Porto Velho.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de Educação Integral para Obtenção de Apoio Financeiro Através do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE**. Brasília, 2009.

CAVALIERI, Ana Maria V. **Educação integral: Uma nova identidade para a escola brasileira? Educação e Sociedade**, Campinas, v.23, dec. 2002.

GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Lei Complementar nº 680, de 7 de Setembro de 2012**. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/LC680.docx>. Acesso em: 02 de novembro de 2016.

KAPLAN, R. & MIYAKE, D. (2010). **The Balanced Scorecard**. The School Administrator Number 2, Vol. 67, pp.10-15.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P., (2000), Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review, 78(5): 167-176.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

KAPLAN, Robert S.; **O encontro do Balanced Scorecard com o modelo 7S**. HSM Management maio-junho 2006. p.132-136.

LINS, S. **Sinergia: Fator de sucesso nas realizações humanas**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 2005.

LIKERT, Renssis (In, MARTINS, Gilberto de Andrade & LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas,

2000).

NIVEN, P. (2005). **Balanced Scorecard, passo a passo: elevando o desempenho e mantendo os resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ABSTRACT: Starting from the premise that is possible to create and maintain synergy in organizational and management process in a full-time high school institution, in this case study was guided by conceptual factors of causes and effects that stimulate the development of organizational synergy and highlight the presence of this synergy in the process of management. Given this premise, the authors use strategic maps methodology developed by Kaplan and Norton in the 90s. Such methodology was adapted to diagnose the degree of synergy in process management of a public school (pilot) full-time. The adaptation is it given from the strategic perspective, from the identification of formal and / or informal mission and institutional vision, from the learning structures and from the processes of "pilot school", the object of study. By incipiency - lack of full strategic formalities, was looked first to understand the strategic issues and management practices of the institution, to develop the architecture of strategic map with features compatible to the disclosure of synergy. At the end, with the methodologic and strategic adaptation promoted, it became clear the synergy and entropy dimensions in the management of public institution process (pilot): High School Anísio Spínola Teixeira of the Municipality of Porto Velho / RO.

KEYWORDS: Case study, synergy in management process, Full-Time Public School.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417