

**PLANEJAMENTO EM ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS NA
PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO ESCOLAR INTERDEPENDENTE**

***PLANIFICACIÓN EN ESCUELAS PÚBLICAS BRASILEÑAS EN LA
PERSPECTIVA DE UNA GESTIÓN ESCOLAR INTERDEPENDENTE***

***PLANNING IN BRAZILIAN PUBLIC SCHOOLS IN THE PERSPECTIVE OF
INTERDEPENDENT SCHOOL MANAGEMENT***

Alexandre Leonardo Simões PIACENTINI¹

Cesar Augustus WINCK²

Marcos Tadeu Simões PIACENTINI³

Carlaile Largura do VALE⁴

RESUMO: Este trabalho propôs uma análise do planejamento organizacional adotado por escolas públicas brasileiras, em face de um construto de gestão escolar interdependente baseada nos pressupostos da Teoria Contingencial, pretendendo oferecer subsídios a gestores e pesquisadores da área de Administração e Gestão Escolar. Para tanto, toma-se como referência o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE Interativo), instrumento de planejamento desenvolvido e disponibilizado pelo governo brasileiro em suporte à gestão na rede pública de educação. Considera-se que a adoção do PDDE Interativo não tem proporcionado à gestão escolar ganho de eficiência em relação aos objetivos organizacionais de longo prazo. A questão norteadora para o estudo foi: como se caracteriza a metodologia do PDDE Interativo em face de uma perspectiva de gestão escolar baseada na Teoria Contingencial? Empregou-se Método de Estudo de Caso, para abordar qualitativamente o objeto de estudo. Como resultados identificou-se que (1) as metodologias administrativas podem ser tomadas como variáveis tecnológicas que influenciam a estrutura organizacional e, portanto, como fatores contingenciais da organização escolar; (2) que os pontos críticos estão no eixo da análise do ambiente organizacional; (3) e que os direcionadores ao ajustamento do PDDE Interativo envolverão a articulação das dimensões de diagnóstico, estabelecimento de objetivos e procedimentos de avaliações.

¹ Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho – RO – Brasil. Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones, UNaM - AR. Professor Mestre Assistente junto a Universidade Federal de Rondônia. E-mail: piacentini@unir.br.

² Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho – RO – Brasil. Professor Doutor junto a Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) e junto a Universidade Nacional de Misiones (UNAM). E-mail: cesar.winck@unoesc.edu.br.

³ Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho – RO – Brasil. Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones, UNaM - AR. Professor Assistente na Universidade Federal de Rondônia. E-mail: marcos.piacentini@gmail.com.

⁴ Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho – RO – Brasil. Doutorando em Administração pela Universidad Nacional de Misiones, UNaM - AR. Professor Assistente na Universidade Federal de Rondônia. E-mail: carlaile@unir.br.

PALABRAS-CHAVE: Gestão escolar. Planejamento organizacional. Teoria contingencial.

RESUMEN: Este trabajo propuso un análisis de la planificación organizacional adoptada por escuelas públicas brasileñas, frente a un constructo de gestión escolar interdependiente basada en los presupuestos de la Teoría Contingencial, pretendiendo ofertar subsidios a gestores e investigadores del área de Administración y Gestión Escolar. Para ello, se toma como referencia el Programa Dinero Directo en la Escuela (PDDE Interactivo), instrumento de planificación desarrollado y disponibilizado por el gobierno brasileño en soporte a la gestión en la red pública de educación. Se considera que la adopción del PDDE Interactivo no ha proporcionado a la gestión escolar ganancia de eficiencia en relación a los objetivos organizacionales a largo plazo. La cuestión orientadora para el estudio fue: ¿cómo se caracteriza la metodología del PDDE Interactivo frente a una perspectiva de gestión escolar basada en la Teoría Contingencial? Se empleó Método de Estudio de Caso, para abordar cualitativamente el objeto de estudio. Como resultados se identificó que (1) las metodologías administrativas pueden ser tomadas como variables tecnológicas que influyen la estructura organizacional y, por lo tanto, como factores contingenciales de la organización escolar; (2) que los puntos críticos están en el eje del análisis del ambiente organizacional; (3) y que los directores al ajuste del PDDE Interactivo involucrarán la articulación de las dimensiones de diagnóstico, establecimiento de objetivos y procedimientos de evaluaciones.

PALAVRAS CLAVE: Gestão escolar. Planificação organizacional. Teoria contingencial.

ABSTRACT: This work proposes an analysis of the organizational planning adopted by brazilian public schools, in the face of an interdependent school management construct based on the Contingency Theory's assumptions, intending to offer subsidies to managers and researchers in the area of Administration and School Management. For this purpose, the Direct Money in School Program (PDDE Interativo), a planning tool developed and made available by the Brazilian government in support of management in the public education network, is used as reference. It is considered that the adoption of Interactive PDDE has not provided school management efficiency gains in relation to long-term organizational goals. The guiding question for the study was: How is the methodology of the Interactive PDDE characterized by a school management perspective based on the Contingency Theory? A Case Study Method was used to qualitatively address the object of study. As results, it was identified that (1) the administrative methodologies can be taken as technological variables that influence the organizational structure and, therefore, as contingent factors of the school organization; (2) that the critical points lie in the axis of the organizational environment analysis; (3) and that the drivers for the adjustment of the Interactive PDDE will involve the articulation of the diagnostic dimensions, establishment of objectives and evaluation procedures.

KEYWORDS: School management. Organizational planning. Contingency theory.

Introdução

Este trabalho analisou a metodologia de planejamento organizacional adotada por escolas públicas brasileiras, em face de uma perspectiva de gestão escolar interdependente baseada nos pressupostos da Teoria Contingencial. Para tanto, tomou-se como referência o PDDE Interativo, instrumento desenvolvido e disponibilizado pelo governo brasileiro em suporte à gestão na rede pública de educação.

Conforme descrito no Manual do PDDE Interativo (BRASIL, 2014), o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) operacionaliza a transferência de recursos financeiros federais para as escolas públicas.

O PDDE Interativo é um componente desse Programa, disponível a todas as escolas em nível nacional com suporte via sítio eletrônico, e tem como objetivo principal contribuir para que a comunidade escolar diagnostique sua realidade e planeje ações direcionadas ao aprimoramento da gestão e do processo de ensino e aprendizagem.

Aproximação empírica ao cenário de estudo para conhecimento dos fatos permite afirmar que, apesar de o PDDE Interativo ter sido implementado pelo Governo Federal com o objetivo de instrumentalizar as escolas, a gestão escolar não tem obtido ganho de eficiência em relação ao planejamento. A suposição é de que o fato esteja relacionado à metodologia teórico-funcional do instrumento, e sua adoção nas práticas de gestão associadas a outras instâncias de gestão escolar.

O cenário descrito enseja a análise da metodologia de planejamento organizacional que fundamenta o PDDE Interativo, em favor dos estabelecimentos envolvidos. Tendo em vista que a origem desse instrumento baseia-se na corrente teórica de design para promover a construção do planejamento via ferramenta *SWOT*, parte-se do pressuposto de que a Teoria Contingencial pode proporcionar direcionadores para a análise e ajustamento do instrumento.

Diante da situação apresentada, elege-se como questão norteadora para o estudo: como se caracteriza a metodologia do PDDE Interativo em face de uma perspectiva de gestão escolar baseada na Teoria Contingencial?

Para atingir o objetivo geral de analisar o instrumento de planejamento escolar PDDE Interativo na perspectiva da Teoria Contingencial, a pesquisa traz como objetivos específicos (1) elencar conceitos teóricos aplicáveis ao cenário de estudo; (2) analisar a

metodologia do instrumento de planejamento diante destes idealizadores, e (3) inferir a configuração emergente em face ao construto teórico.

Considera-se que o estudo se justificou por buscar contribuir para a eficácia da gestão escolar e do sistema de ensino público brasileiro, assim como, por ampliar a compreensão teórica neste cenário de estudo. Pretende-se que a pesquisa ofereça subsídios de interesse a administradores de sistemas educacionais, gestores de organizações escolares, e agentes envolvidos na construção de políticas públicas.

Revisão teórica e conceitual

A Teoria Contingencial é trazida ao estudo com base no entendimento de Fagundes et al (2010), Klein (2014) e Pereira, Rodrigues e Gessi (2015). Os autores buscam suporte em Woodward (1958), que preconizou a relação funcional entre as variáveis tecnológicas e a estruturação organizacional, para proporem que o ponto central da Teoria Contingencial é o impacto das variáveis de natureza contingencial sobre as organizações.

Portanto, o quadro teórico desse estudo baseia-se numa concepção funcionalista do objeto, e envolve o entendimento de que as práticas desenvolvidas pelas organizações abrangidas podem ser apreendidas, compreendidas e aperfeiçoadas por meio da Teoria Contingencial.

Conceitos teóricos aplicáveis ao cenário de estudo

Diversos autores têm apontado as dificuldades da gestão escolar, dentre os quais Takahashi e Sarsur (2012), Fenner, Rosa e Paulete (2013) e Castro et al (2015), que abordam o uso de métodos e técnicas administrativas provenientes de organizações empresariais nas escolas, inclusive com o estímulo do Governo Federal.

Para os autores supracitados, uma intervenção irrefletida pode afetar o papel estratégico da gestão escolar na construção da visão de futuro necessária às organizações escolares, em sua relação com as condições variáveis internas e externas que influenciam no desempenho da escola.

Abdian, Oliveira e Jesus (2013) e Costa Junior (2013), compreendem o planejamento associado à previsão, definição de necessidades, estabelecimento de objetivos, procedimentos, recursos necessários, prazos, formas e meios de avaliação das

atividades da organização e do funcionamento do processo educacional nos seus diversos níveis, destacando ainda, a presença ativa dos interessados no diagnóstico, tomada de decisão, execução e avaliação das atividades nele relacionadas.

Não obstante a esse entendimento, Castro et al (2015), com base em Perfeito (2007), destacam que a identificação e cumprimento dos objetivos organizacionais envolvem uma coletânea de percepções e intencionalidades proveniente da participação de diferentes interessados nos resultados da escola, enfatizando a necessidade de a gestão utilizar o planejamento a fim de diagnosticar, compreender e responder às demandas externas.

Nesse contexto, o planejamento adquire ênfase enquanto mecanismo de diagnóstico e expressão prática de intencionalidades, subsidiando o ajuste adequado da organização escolar às condições ambientais, de modo a favorecer a prospecção e consecução de seus objetivos e o ajustamento entre a estrutura e o ambiente organizacional.

Portanto, entende-se que as diferentes mediações no âmbito da gestão escolar refletem princípios preconizados na Teoria Contingencial, conforme indicado em Pereira, Rodrigues e Gessi (2015), porquanto envolvem a necessidade de percepção mais ampla e precisa das variáveis no ambiente organizacional. Deste modo, os entendimentos apresentados podem ser compreendidos de forma convergente ao conceito de gestão escolar interdependente indicada em Castro et al (2015), envolvendo o conhecimento dos gestores, a utilização de métodos, técnicas e tecnologias administrativas, o processo participativo e o conhecimento organizacional, em relação aos fatores ambientais que influenciam nas condições gerais de funcionamento da organização.

O Instrumento de Planejamento PDDE Interativo

O PDDE foi proposto pelo FNDE – Fundo Nacional de Educação e, desde 1995 vem oferecendo assistência financeira suplementar a escolas. Até 2008 contemplava apenas instituições do ensino fundamental e, atualmente, abrange toda a educação básica da rede pública do País, compreendendo um sistema que envolve os Programas PDE Escola, Atleta na Escola, Ensino Médio Inovador (PROEMI), Mais Educação, Escolas do Campo, Escolas Sustentáveis e Água na Escola.

Conforme indicado nesse Manual (BRASIL, 2014), o foco do PDDE incide na melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas, e no reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, alicerçado no repasse de recursos financeiros. O PDDE Interativo é proposto pelo Ministério da Educação (MEC) como um suporte ao funcionamento da metodologia PDDE.

Essa ferramenta eletrônica é disponibilizada para preenchimento no sítio <http://pddeinterativo.mec.gov.br>, com o objetivo de auxiliar aos gestores e a comunidade escolar na produção do planejamento organizacional. Nesta plataforma, o gestor é conduzido à construção modular do planejamento segundo a estrutura indicada no Quadro 1.

Quadro 1: Elementos constitutivos da metodologia do PDDE Interativo

Etapa	Objetivo	Atividades
1 Primeiros Passos	1.1 Preparação do ambiente institucional, por meio de medidas que precedem o planejamento em si. Envolve ações fundamentais para a legitimação do processo, a execução do planejamento e a gestão da escola.	1.1.1 Estudar a metodologia; 1.1.2 Convidar o Conselho Escolar para elaborar o plano ou constituir um Grupo do Trabalho com a comunidade escolar; 1.1.3 Indicar o(a) Coordenador(a) do plano; 1.1.4 Conhecer os membros do Comitê de Análise e Aprovação da Secretaria de Educação; 1.1.5 Divulgar junto à comunidade escolar o início do processo de elaboração do planejamento da escola.
2 Diagnóstico	2.1 Refletir sobre as informações propondo discussões e proposições.	2.1.1 Análise de resultados a partir da dimensão Indicadores e Taxas, e Distorções e Aproveitamento; 2.1.2 Análise dos fatores de intervenção direta, a partir da dimensão de análise Ensino e Aprendizagem, e Gestão; 2.1.3 Análise dos fatores de intervenção indireta a partir da dimensão de análise Comunidade Escolar, e Infraestrutura;
3 Plano Geral	3.1 Estabelecer estratégias para o enfrentamento dos problemas identificados no diagnóstico.	3.1.1 Construção do plano Estratégico a partir da definição de objetivos, estratégias e metas para cada problema diagnosticado, envolvendo a previsão e destinação de recursos financeiros destinados à escola. Se pauta pela busca do equilíbrio entre meios e fins; em relação de causa e efeito na problematização; na análise da situação existente e experiências do passado e de outras escolas; considera desenvolvimento como atividade participativa.

Fonte: Adaptado do Manual PDDE Interativo (BRASIL, 2014).

As atividades propostas na primeira etapa do planejamento visam a aumentar suas chances de sucesso e maximizar sua possibilidade de impactar a realidade, na medida em que seu caráter institucionalizado e democrático contribui para a

mobilização da comunidade escolar em torno da legitimidade e transparência dos objetivos propostos.

A etapa de Diagnóstico corresponde ao momento em que, em participação conjunta com a comunidade escolar, identificam-se os principais problemas e desafios a serem superados, tomados enquanto recortes conceituais da organização. São reunidas informações sobre o desempenho da escola a partir de indicadores relevantes para a educação, agregam-se informações que estão diretamente ligadas à gestão escolar e propõem-se a abordagem dos fatores mais distantes do alcance pessoal dos gestores pela via da mobilização e motivação.

A conclusão da etapa Diagnóstico é essencial para a construção da etapa Plano Geral, na qual a equipe gestora priorizará os problemas a serem enfrentados, estabelecendo os objetivos, estratégias e metas para problemas identificados e priorizados, subsidiando posterior avaliação dos resultados.

Fatores contingenciais no ambiente das organizações escolares

Os elementos contingenciais que afetam a gestão escolar são apresentados no Quadro 2 e detalhados em razão das diferentes dimensões do ambiente organizacional das escolas, conforme indicado em Castro et al (2015).

Quadro 2: Idealizadores para a gestão escolar no cenário de estudo

Dimensões	Indicadores	Idealizadores
1 Macroambiente	1 Diagnóstico e definição de necessidades.	Política pública, normas legais, tecnologias, grandes questões sociais como a sustentabilidade, adensamento e distribuição geográfica da população.
2 Microambiente	2 Estabelecimento de objetivos.	Os valores pessoais dos indivíduos, o comprometimento dos colaboradores e a cultura organizacional;
3 Ambiente de tarefa	3 Procedimentos e meios de avaliação.	As demais instituições de ensino e os beneficiários do serviço.

Fonte: Adaptado de Castro et al (2015)

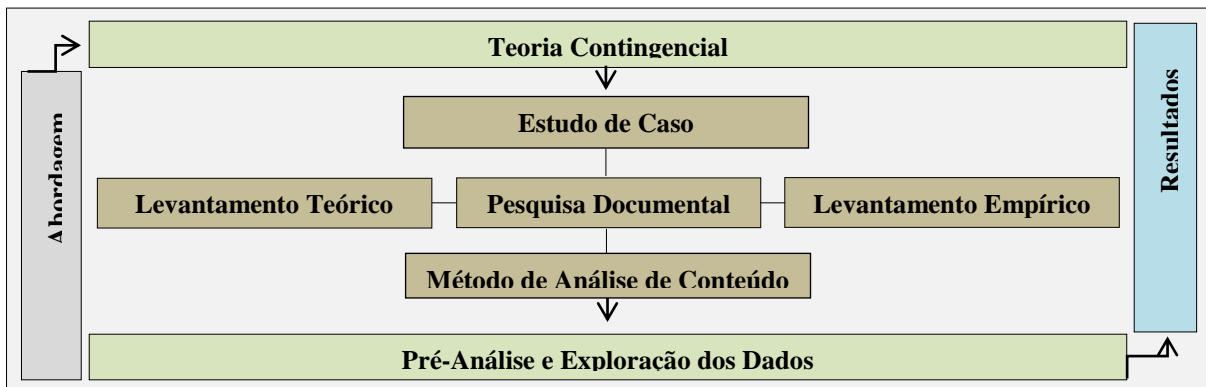
Conforme preconizado em Castro et al (2015), os elementos presentes nas diferentes dimensões do ambiente organizacional afetam a organização escolar a partir de suas esferas de atuação. No macroambiente situam-se os fatores amplos que são comuns a todas as organizações; no microambiente, agrupam-se os fatores que estão sob um controle mais direto da organização; e no ambiente tarefa, os fatores com os quais a organização tem interação direta.

As Metodologias administrativas são tomadas neste contexto, como as variáveis tecnológicas que influenciam a estruturação organizacional, contingenciando a gestão escolar. Essa percepção coaduna o entendimento em Castro et al (2015), de que dentre os maiores desafios que se apresentam às organizações escolares está a utilização do planejamento como forma de alcançar e cumprir seus objetivos institucionais.

Metodologia

Apresentadas as bases teóricas nas quais se fundamenta o estudo, neste tópico indica-se o método delineado para sua realização seguindo o entendimento de Siena, Oliveira e Braga (2011), que o definem enquanto caminho, forma e modo de pensamento em nível de abstração, e também como conjunto de processos empregados na pesquisa. Acompanhando esta concepção, apresenta-se na Figura 2 o desenho metodológico do estudo, com sua descritiva no Quadro 4 subsequente.

Figura 2: Delineamento metodológico do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quadro 4: Características do delineamento da pesquisa proposta

Elementos	Características
Abordagem qualitativa	Natureza da abordagem ao objeto de estudo.
Teoria Contingencial	Teoria que ampara a pesquisa.
Estudo de Caso	Método empregado na realização do estudo.
Levantamento Teórico	Procedimento para coleta de dados junto a fontes bibliográficas.
Pesquisa Documental	Procedimento para coleta de dados junto a fontes documentais.
Levantamento Empírico	Procedimento para coleta de dados junto ao cenário de estudo.
Método de Análise de	Procedimento para tratamento da fonte de dados.

Conteúdo	
Pré-análise	Construção das categorias de análise segundo levantamento teórico.
Exploração dos dados	Categorização e análise do conteúdo documental em face da teoria.
Resultados obtidos	Inferência dos dados frente à matriz teórico-conceitual.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A realização desta pesquisa segue a perspectiva qualitativa de objetivo descritivo proposta em Creswell (2010). O autor afirma que essa abordagem tem por objetivo entender uma situação social específica, algum fato, papel, grupo ou interação realizada nos cenários onde ocorrem os fatos.

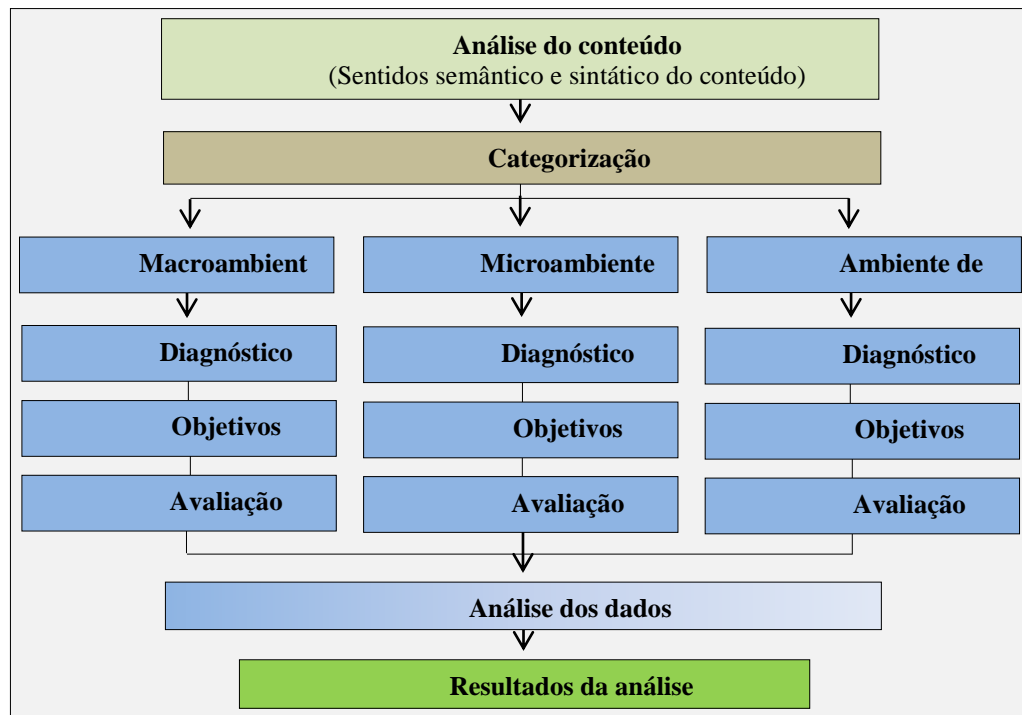
Empregou-se a perspectiva Funcionalista, segundo Burrell e Morgan (1979) em Birochi et al (2012); a Teoria Contingencial é trazida ao estudo conforme Fagundes et al, (2010), Klein (2014) e Pereira, Rodrigues e Gessi (2015). O método de Estudo de Caso foi utilizado acompanhando o entendimento de Yin (2010) e Punch (2011).

O procedimento de levantamento teórico amparou a estruturação da matriz teórico-funcional empregada ao longo do estudo, assim como o levantamento empírico por meio de entrevistas não estruturadas junto a envolvidos no processo de planejamento organizacional em diferentes escolas. Essa etapa teve como objetivo a coleta de dados e amparar a análise das complexidades no entorno do objetivo de estudo, e acompanhou o entendimento de Richardson (2007) em Siena, Oliveira e Braga (2011), que o recomenda para o levantamento dos aspectos relevantes dos problemas.

O procedimento de levantamento documental empregou técnica de análise de conteúdo conforme empregado por Mozzato e Grzybovski (2011), para descrever conteúdos implícitos e explícitos nas comunicações e promover sua posterior análise em face aos preceitos teóricos. Utilizou-se subsidiariamente a ferramenta *SWOT* para direcionamento dos indicadores na matriz teórica, dada sua relação com a metodologia do PDDE Interativo.

Operacionalização da abordagem

Empregou-se técnica de Análise de Conteúdo, de acordo com o indicado na Figura 3 para subsidiar incursão empírica e posterior análise documental em face dos preceitos teóricos.

Figura 3: Diagrama da matriz de análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Entrevistas não estruturadas foram realizadas com a equipe gestora de três escolas localizadas em diferentes municípios do estado de Rondônia/Brasil, durante o período de 2015 e 2016. A análise dos dados visando sua apreensão crítica e produção do relatório com os resultados da pesquisa foi subsidiada pela análise cognitiva produzida com suporte do *Software* webQDT.

Resultados e discussão

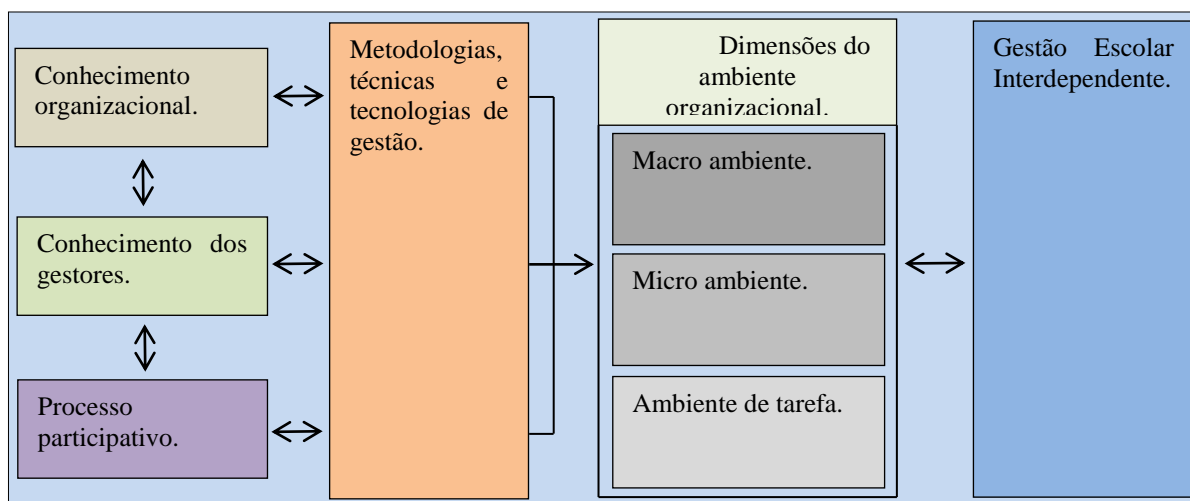
Neste tópico apresentam-se os idealizadores operacionais elencados para gestão escolar interdependente, cuja articulação subsidiou a intervenção proposta ao objeto de estudo, e analisa-se a descritiva da metodologia de planejamento PDDE Interativo diante destes idealizadores, para promover a inferência em face da configuração emergente.

Idealizadores para o cenário de estudo

Neste tópico, apresentam-se os idealizadores aplicáveis ao cenário de estudo, propostos para amparar o planejamento na perspectiva de gestão escolar

interdependente. O delineamento ora proposto é indicado na Figura 4, baseada em Fagundes et al (2010), Costa Junior (2013), Abdian, Oliveira e Jesus (2013), Klein (2014) e Castro et al (2015).

Figura 4: Planejamento na perspectiva de gestão escolar interdependente.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quadro 3: Descritiva do Planejamento na perspectiva de gestão escolar interdependente.

Componentes	Descritiva
Conhecimento dos gestores	Conhecimento técnico, experiência e compreensão por parte da equipe gestora da organização, da realidade em que se insere a escola.
Conhecimento organizacional	Conhecimento integrado ao repertório de práticas da organização, originado pelo aprendizado dos indivíduos.
Metodologias, técnicas e tecnologias de gestão	Métodos, técnicas e tecnologias disponíveis e aplicadas pela gestão na condução da escola.
Processo participativo	Mecanismo que criem e assegurem espaço de interação para atuação das partes interessadas nos desempenhos da escola.
Macroambiente	Fatores comuns a todas as organizações, tais como política pública, normas legais, e grandes questões sociais como a sustentabilidade.
Microambiente	Agrupam-se os fatores que estão em um contexto menos abrangente, e sob um controle mais direto da organização.
Ambiente de tarefa	Reúnem-se os fatores com os quais a organização tem interação direta: as demais instituições de ensino e os beneficiários do serviço.
Gestão escolar interdependente	Resultado final da inter-relação entre os componentes de gestão em face da interação com o ambiente organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Entende-se que o conhecimento dos gestores é subsidiado pelo conhecimento organizacional, formado pelo aprendizado acumulado na organização ao longo do tempo; esse conhecimento é produzido por meio de um processo participativo que integra todos os interessados nos resultados da organização. Esses processos interdependentes são viabilizados por meio das metodologias administrativas que operacionalizam a construção social da gestão.

A importância atribuída às metodologias administrativas no *design* proposto evoca a função contingencial atribuída à tecnologia por Woodward (1958 apud PEREIRA; RODRIGUES; GESSI, 2015). A autora a considera como fator determinante à conformação da estrutura organizacional, o que suscita a necessidade de o planejamento se dirigir à relação funcional existente entre o ambiente e as técnicas administrativas.

Os componentes referentes ao Conhecimento dos gestores e Conhecimento da organização caracterizam as variáveis inerentes à própria organização, que estão em âmbito do ambiente de tarefa, enquanto que o processo participativo caracteriza as variáveis que se relacionam com os aspectos inerentes aos demais interessados no desempenho da escola, identificados com as dimensões Microambiente e Macroambiente.

Portanto, a análise do ambiente organizacional promovida por intermédio da metodologia administrativa determinará a qualidade da análise nos três diferentes níveis de abrangência. Essa influencia contingencial está implícita no conceito de planejamento indicado em Abdian, Oliveira e Jesus (2013), Takahashi e Sarsur (2012) e Castro et al (2015), que o concebe como um processo voltado à construção do futuro empregando um conjunto de processos que norteia e controla as condições variáveis internas e externas que agregam ao elemento pedagógico os fatores administrativos, financeiro, social, político e humano.

A Metodologia de Planejamento do PDDE Interativo diante da Perspectiva de Gestão Escolar Interdependente

A categorização da metodologia teórico-funcional do instrumento permitiu o agrupamento do resultado em dois grupos: o primeiro grupo, correspondendo ao processo de execução do planejamento e, o segundo, a análise dos princípios que balizam a metodologia.

A análise apontou a aderência do PDDE Interativo em face aos idealizadores propostos para operacionalizar o planejamento na perspectiva de gestão escolar interdependente, conforme indicado no Quadro 5.

Quadro 5: Resultado da categorização dos dados.

Dimensões e indicadores	Aderência	
	Grupo 1	Grupo 2
1 – Macroambiente		
1.1.1 Diagnóstico e definição de necessidades.	Não	Não
1.1.2 Estabelecimento de objetivos.	Não	Não
1.1.3 Procedimentos e meios de avaliação.	Não	Não
2 – Microambiente		
1.1.1 Diagnóstico e definição de necessidades.	Sim	Sim
1.1.2 Estabelecimento de objetivos.	Sim	Não
1.1.3 Procedimentos e meios de avaliação.	Sim	Não
3 – Ambiente de tarefa		
1.1.1 Diagnóstico e definição de necessidades.	Sim	Sim
1.1.2 Estabelecimento de objetivos.	Sim	Sim
1.1.3 Procedimentos e meios de avaliação.	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Embora nos princípios metodológicos do PDDE Interativo seja relevante a implantação e execução do planejamento, está implícita uma percepção restrita das variáveis ambientais, podendo afetar a eficácia do planejamento organizacional.

Os pontos de divergência entre a metodologia do instrumento e o construto teórico envolvem o diagnóstico promovido a partir dos três eixos propostos pelo PDDE Interativo, desconsiderando a perspectiva de Macroambiente, preconizada no construto de gestão escolar interdependente como um elemento relevante ao diagnóstico do ambiente organizacional; aspectos teóricos relativos ao Microambiente, relacionados ao Estabelecimento de objetivos e Procedimentos e meios de avaliação; assim como procedimentos e meios de avaliação em nível de ambiente de tarefa.

A metodologia do instrumento destaca o processo de diagnóstico, definição de objetivos e análise das fragilidades da escola frente um contexto imediato, sem a indicação de perspectivas em longo prazo que se relacionem com uma visão de futuro para a organização, também associada ao contexto de Macroambiente.

Observou-se que não é considerada na construção do planejamento a identificação dos objetivos da escola enquanto organização e, por conseguinte, dos fatores que afetam esse resultado. São reafirmadas as ações que apresentaram bom desempenho, propostos ajustes quando necessário e ações corretivas para os desvios.

Embora seja recomendado pela metodologia do instrumento que o processo de planejamento considere a influência do contexto sobre os resultados da organização, essa declaração não se assemelha a uma percepção contingencial do ambiente, por considerar apenas elementos centrados do contexto Microambiental e do Ambiente de tarefas, desconsiderando as grandes questões presentes no Macroambiente, que estão diretamente ligadas ao futuro da organização.

A proposta de construção participativa proporciona legitimação e transparência ao planejamento, e pode proporcionar o enriquecimento da visão Microambiental. No entanto, não significa necessariamente a inclusão de uma perspectiva de visão de macroambiente. A perspectiva social de construção do planejamento pode não suprir a ausência de mecanismos de avaliação e monitoramento da administração e, sobretudo, oferecer o suporte à prática de governança, principalmente em organizações onde a participação da comunidade é limitada.

Deste modo, considera-se que a metodologia do instrumento de planejamento PDDE Interativo atribui maior ênfase às estratégias que considerem a relação entre meios e fins, direcionando o planejamento a ações que são efetivamente realizadas. Ao analisar a situação existente em âmbito interno e externo, assim como as experiências anteriores, a metodologia confere maior ênfase à atitude preventiva na incidência de desvios que no planejamento. em uma perspectiva de identificação e construção do futuro desejável pela comunidade escolar.

Essa análise coaduna com os resultados da análise observacional no cenário de estudo, onde se identificou que o planejamento atribui ênfase à análise dos resultados da escola em relação aos indicadores de desempenho escolar e ao monitoramento na aplicação dos recursos financeiros.

Análise das características emergentes em face do construto teórico-conceitual

Neste item, discutem-se os pontos críticos revelados com a análise do PDDE Interativo em face ao construto teórico de gestão escolar interdependente, focalizando o alinhamento de sua metodologia aos idealizadores da gestão escolar interdependente.

Observou-se que há uma ênfase instrumental na execução do planejamento muito mais voltada à adesão da escola a uma perspectiva de sistema educacional, o que pode ajudar a entender a omissão de elementos metodológicos e indicadores ambientais.

Percebe-se que o atendimento às questões consideradas relevantes no contexto do programa recebe maior prioridade em relação ao planejamento de longo prazo, representando que as perspectivas propostas pelo Governo tem preeminência em relação às perspectivas locais para o futuro desejado para a Escola.

Esse fato pode estar associado à importância atribuída ao PDDE, no que diz respeito ao seu papel como meio para o aporte de recursos financeiros às escolas, e à perspectiva dos programas que são subsidiados pelo Governo Federal lhe atribuírem uma função restrita, relacionada à vigência dos projetos a ele vinculados.

Em face ao exposto, entende-se que os pontos críticos mencionados estão no eixo da análise do ambiente organizacional, suscitando idealizadores proficientes à identificação de aspectos relevantes não apenas na perspectiva do sistema educacional, como também em relação à realidade local caracterizada pela construção social da escola.

Portanto, considera-se que a intervenção proposta envolverá a articulação das dimensões de diagnóstico, estabelecimento de objetivos e procedimentos de avaliações, para (1) promover processo de construção do conhecimento organizacional socialmente amplo e tecnicamente estruturado para contemplar, além da equipe gestora, a participação de todos os indivíduos envolvidos com a escola; (2) promover a incorporação do conhecimento organizacional construído socialmente aos objetivos organizacionais de natureza educacional; e (3) monitorar como os elementos que exercem maior influência sobre o futuro da organização estão contemplados nos indicadores de análise dos resultados da escola.

Considerações finais

Este trabalho buscou promover uma análise do planejamento organizacional promovido em escolas públicas brasileiras, em face de uma perspectiva de gestão escolar interdependente. Para tanto, tomou como referência do cenário de estudo a metodologia do PDDE Interativo diante dos pressupostos da Teoria Contingencial.

Em relação aos objetivos propostos, os resultados indicam que (1) as metodologias administrativas podem ser tomadas como variáveis tecnológicas que influenciam a estrutura organizacional e, portanto, como fatores contingenciais da organização escolar; (2) que os pontos críticos estão no eixo da análise do ambiente organizacional; (3) e que os direcionadores ao ajustamento do PDDE Interativo

envolverão a articulação das dimensões de diagnóstico, estabelecimento de objetivos e procedimentos de avaliações.

Portanto, em resposta à problematização que suscitou esta pesquisa, considera-se a metodologia do PDDE Interativo em face de uma perspectiva de gestão escolar baseada na Teoria Contingencial que revela pontos críticos relativos à análise do ambiente organizacional.

Conclui-se em face aos idealizadores tomados para o cenário de estudo, que os direcionadores ao ajustamento do PDDE Interativo envolvem a construção social do conhecimento organizacional e sua utilização na formulação dos objetivos e indicadores de análise dos resultados da escola.

Em face à escassez de estudos na área de Administração relacionados ao PDDE Interativo, assim como a limitação no acesso a documentos que proporcionassem uma visão mais aprofundada do objeto de estudo, a análise versou sobre informações disponíveis no site institucional do Programa Dinheiro Direto na Escola e sobre os Manuais do PDDE Interativo dos anos 2013, 2014 e 2015 ainda vigentes no ano de 2016. Considerou-se representativo da condição de confiabilidade a reedição destes manuais sem alterações significativas na metodologia.

Recomenda-se como sugestão a estudos posteriores a revisão da metodologia de planejamento, visando o alinhamento do PDDE aos pressupostos da Teoria Contingencial. Esta tarefa é de interesse a gestores de escolas e políticas públicas, assim como pesquisadores da área de Administração e Educação.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira; JESUS, Graziela de. Função do Diretor na Escola Pública Paulista: mudanças e permanências. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 38, n. 3, p. 977-998, jul./set. 2013.

BRASIL. **Manual do PDDE Interativo**. Brasília: Ministério da Educação, 2014. Disponível em: <http://pdeinterativo.mec.gov.br/pddeinterativo/manuais/ManualPDDEInterativo2014.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

BIROCHI, Renê et al. Mapeamento de Abordagens Epistemológicas em Publicações sobre Estratégia Organizacional. **Revista eletrônica estratégia e negócios**, v. 5, n. 3, p. 259 - 279, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1184>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo de et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da BAHIA/BA. **Revista HOLOS**, Ano 31, v. 2, p. 195-211, 2015.

COSTA JUNIOR, Vandir Ribeiro da. Planejamento e gestão escolar: um estudo de caso na cooperativa educacional do Maranhão. 2013. (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

CRESWELL, Jhon W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking: Artimed, 2010.

FAGUNDES, Jair Antonio et al. gestão do curso de administração considerando o enfoque da teoria da contingência. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 44 - p. 59, set./dez., 2009.

FENNER, Roniere dos Santos; ROSA, Marcelo Prado Amaral; PAULETTI, Fabiana. A Gestão escolar construída sob o olhar da escola. **ÁGORA Revista Eletrônica**, Ano VIII, n. 16, p. 232–246, jun./2013.

KLEIN, Luciana. **A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses**. 94f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Universidade Federal do Paraná, 2014. Disponível em: <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/sites/default/files/documentos/Dissertacoes/D094.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011

PEREIRA, Dany dos Santos; RODRIGUES, Marcos Rogério; GESSI, Nedisson Luis. **Teoria contingencial: uma abordagem teórica sobre sua evolução**. Disponível em: <http://redcir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-V-Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/78-TEORIA-CONTINGENCIAL.pdf>. Acesso em: 25 maio 2015.

PUNCH, Keith F. **Research Methods in Education (reprinted)**. London: SAGE, 2011.

SIENA, Osmar; OLIVEIRA, Clésia Maria de; BRAGA, Aurineide. **Normas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo**. Porto Velho: [s.n.], 2011. 66 p.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; SARSUR, Amyra Moyzes. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p.1-26, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

Como referenciar este artigo

PIACENTINI, Alexandre Leonardo Simões et al. Planejamento em escolas públicas brasileiras na perspectiva de uma gestão escolar interdependente. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.21, n.3, p. 1371-1388, set./dez. 2017. ISSN: 1519-9029.

Submetido em: 04/07/2017

Aprovado em: 26/12/2017