



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**LORENA SOUSA CARVALHO**

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O GOVERNO ELETRÔNICO NO  
CONTEXTO ESCOLAR: uma análise a partir da experiência do PDE  
Interativo**

**UBERLÂNDIA  
2014**

LORENA SOUSA CARVALHO

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O GOVERNO ELETRÔNICO NO CONTEXTO  
ESCOLAR: uma análise a partir da experiência do PDE Interativo**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, na Linha de Estado, Políticas e Gestão da Educação.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva

UBERLÂNDIA  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

C331n  
2014      Carvalho, Lorena Sousa, 1989-  
            A nova gestão pública e o governo eletrônico no contexto escolar :  
            uma análise a partir da experiência do PDE interativo / Lorena Sousa  
            Carvalho. - 2014.  
            136 f. : il.

            Orientador: Marcelo Soares Pereira da Silva.  
            Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
            Programa de Pós-Graduação em Educação.  
            Inclui bibliografia.

            1. Educação - Teses. 2. Educação e Estado - Brasil - Teses. 3.  
            Política e educação - Teses. 4. Educação - Sistemas de informação  
            gerencial - Teses. I. Silva, Marcelo Soares Pereira da. II. Universidade  
            Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Educação. III.  
            Título.

---

CDU: 37

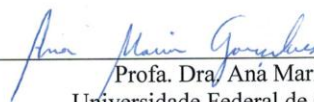
LORENA SOUSA CARVALHO

**A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O GOVERNO ELETRÔNICO NO CONTEXTO  
ESCOLAR: uma análise a partir da experiência do PDE Interativo**

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo Soares Pereira da Silva  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU



Profa. Dra. Aná Maria Gonçalves  
Universidade Federal de Goiás - UFG



Profa. Dra. Lúcia de Fátima Valente  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Dedico esse trabalho a minha família, por estar sempre ao meu lado e por me apoiar sempre que necessário.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Marcelo, pelo tempo e pela paciência a mim dedicados. Obrigada por me servir como fonte de inspiração e instigar em mim o espírito crítico. Continue sempre sendo essa pessoa dinâmica, ética e amiga.

Às professoras Lúcia Valente e Lazara, pelas contribuições pertinentes e valiosas ao texto de qualificação.

Às professoras Ana Maria e Lúcia, que se dispuseram com prontidão a participar da minha Banca. Para mim, é um privilégio ter pessoas excelentes em minha apresentação e, com certeza, contribuíram significativamente para este trabalho. Agradeço pela leitura carinhosa.

À Giany e ao James, que sempre nos atendem com carinho e atenção.

Ao meu pai, Orlando Júnior, sem cujo carinho, atenção e amor incondicional não seria possível chegar aonde estou hoje.

À minha mãe, Adriane, que será sempre para mim um exemplo de força, de coragem, de perseverança e de energia infinita.

Aos meus irmãos, Orlando Neto, Pedro e Maria Arlene, que serão minha eterna família.

Agradeço à minha avó Arlene e ao meu avô Orlando, que, mesmo não estando presentes fisicamente em minha vida, estão sempre me guiando e me orientando na caminhada da estrada do bem. À minha avó Elça pelo exemplo de mulher guerreira.

Ao meu amigo e companheiro Valdecir, por fazer parte da minha vida, por acreditar em mim e por compartilhar comigo momentos de alegria e também de tristeza, instigando-me sempre a ser uma pessoa melhor.

Às minhas amigas, Juliana Cristina e Fernanda Domingos.

Às minhas novas amigas conquistadas na Pós-Graduação, principalmente as companheiras do Observatório da Educação - Obeduc. Especialmente, à Vanilda e à Sangelita, que, desde o princípio, fizeram parte dessa caminhada. Que nossa amizade dure tanto quanto foi intensa.

Às companheiras de estrada Isaura e Daiane que, por meio da convivência na trajetória de Ituiutaba–Uberlândia/Uberlândia–Ituiutaba, muito me fizeram evoluir e me proporcionaram momentos inesquecíveis.

Por fim, aos sujeitos das escolas que participaram da pesquisa, muito obrigada. Sem vocês esse estudo não teria se concretizado.

*“Quem teve a ideia de cortar o tempo em fatias, a que se deu o nome de ano, foi o indivíduo genial. Industrializou a esperança fazendo-a funcionar no limite da exaustão. Doze meses dão para qualquer ser humano se cansar e entregar os pontos. Aí entra o milagre da renovação. Tudo começa outra vez com outro número e outra vontade de acreditar que aqui para adiante vai ser diferente”* Carlos Drummond de Andrade



## RESUMO

O presente estudo vincula-se à Linha de Pesquisa Estado, Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e se articula a pesquisa desenvolvida no projeto “Avaliação do Plano de Ações Articuladas (PAR): um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2011”, submetido ao Programa Observatório da Educação (Obeduc). Tem como objeto de pesquisa o programa federal Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) e a ferramenta Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE Interativo). Seu objetivo é compreender a mudança do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola para o PDE Interativo frente ao contexto de mudanças na organização e no funcionamento do Estado no processo de consolidação da perspectiva da Nova Gestão Pública e suas implicações na gestão escolar. Para tanto, interessa-nos investigar as bases sociais, políticas e conceituais da nova gestão; apreender as características e as interfaces entre o PDE-Escola e o PDE Interativo; as perspectivas de planejamento, gestão, autonomia e participação que orientam essas ferramentas de planejamento escolar e suas implicações no contexto de instituições educativas. Em relação aos procedimentos metodológicos, foi realizada, primeiramente, uma revisão bibliográfica com a finalidade de aprofundar o referencial teórico que embasou a pesquisa e balizou as análises dos dados levantados. Concomitantemente, foi realizada uma leitura e análise dos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), buscando compreender as diretrizes para a elaboração do PDE-Escola e do PDE Interativo. Posteriormente, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com os profissionais de duas escolas. Para a estruturação do trabalho, em um primeiro momento, propõe-se a reflexão sobre o processo de Reforma do Estado, resgatando elementos básicos para a compreensão de sua formação no curso do desenvolvimento do modo de produção capitalista. Foram apresentados e discutidos elementos que constituem e fundamentam a construção da Nova Gestão Pública, como a *accountability*, gerencialismo, Planejamento Estratégico, regulação e Governo Eletrônico. Em seguida, tratou-se sobre as orientações e diretrizes encontradas nos documentos oficiais do MEC para a elaboração e formulação do PDE-Escola e do PDE Interativo. Em seguida, dedicou-se a refletir sobre a realidade da Educação em Ituiutaba-MG, com vistas a analisar os dados coletados por meio das entrevistas realizadas na pesquisa de campo. Foi possível apreender que um elemento que permanece entre o PDE-Escola e o PDE Interativo é que nos documentos oficiais do MEC está preconizada a questão da participação da comunidade escolar, em um processo coletivo, na elaboração e implementação do Plano. No entanto, a pesquisa empírica, nos possibilitou apreender que essa participação acontece de forma indireta e formal, uma vez que é concretizada por meio de representantes ou então apenas para cumprir normas e formalidades. Além do mais, o processo de elaboração fica a cargo da equipe diretiva. O resultado da pesquisa mostra ainda que o elemento fundamental que diferencia o PDE-Escola do PDE Interativo é a incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), com vistas à inclusão de uma ferramenta digital, por meio de uma plataforma *online*. É possível analisar que a Nova Gestão Pública e, portanto, o Governo Eletrônico tem assumido alguns contornos na gestão da escola e da Educação, uma vez que, por meio do aprofundamento do uso das TIC, é possível promover maior controle e monitoramento. Para além desse controle exige-se também uma eficiência e eficácia na execução de ações sociais públicas. Percebe-se que o PDE Interativo se caracteriza como uma ferramenta fechada, rígida, operacional, pré-definida, aproximando-se, portanto, de aspectos de caráter gerencialista, que não possibilitam a autonomia da escola.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública. Governo Eletrônico. PDE Interativo.

## ABSTRACT

This study is linked to the Education policy and Management research field of the Education Post-Graduate Program in the Federal University of Uberlândia-MG-Brazil (UFU). It is articulated to the research Evaluation of the Joint Action Plan, which is a study in cities of Rio Grande do Norte, Pará and Minas Gerais Brazilian states from 2007 to 2011, submitted to the Program Education Observatory (Obeduc). This research object is the federal program named School Development Plan (PDE) and the tool School Development Interactive Plan. So, the study aims to understand the changes in the PDE to the interactive PDE in the context of changes in the State organization and functioning in the process of consolidating the New Public Management and their implications to educational institutions. Concerning to methodology, we first performed a bibliographic review in order to base the research as well the further analysis. Concomitantly, a reading and analysis of official documents from the Ministry of Education (MEC) was carried out in order to understand the guidelines for elaborating the PDE and the tool interactive PDE). Afterwards, we accomplished eight semistructured interviews to the professionals of two Brazilian public schools. Regarding the structure of this dissertation, we first propose a reflection on the State Reform Process, pointing out basic elements to understand its formation along development of capitalist production way. We presented and discussed some elements that constitute and underlie the construction of the New Public Management, such as accountability, Strategic Planning, regulation and electronic government. Then, we studied the guidelines and orientations found in the official documents from MEC for elaborating and formulating the PDE and the Interactive PDE. Afterwards, we reflected on the Education reality in the Brazilian city of Ituiutaba, Minas Gerais, in order to analyze the data from interviews of the field research. We could verify that a common element in the two documents from MEC is that it is advocated the question of the participation of the school community in a collective process, to design and implement the Plans. However, the field research allowed us to understand that this participation occurs in an indirect and formal way, because it is implemented by means of indirect agents or so just to meet standards and procedures. Moreover, the drafting process is the responsibility of the management team. The results show that the basic element to differentiate School to Interactive PDE is the incorporation of Information and Communication Technologies (ICTs) for including a digital tool through an on line platform. It was possible to conclude that the New Public Management and the Federal Government have assumed some aspects of School and Education management, because, by using ICTs it is possible better control and promote better control and monitoring. Beyond control it must have efficiency and efficacy in performing social public actions. The interactive PDE is characterized as a closed, rigid, operational, pre-defined tool which is therefore closer to aspects of NPM character that does not allow autonomy school

**Keywords:** New public management. Electronic Government. Interactive PDE

## **LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS**

ACE	Análise dos Critérios de Eficácia Escolar
AEE	Atendimento Educacional Especializado
ANA	Agência Nacional de Águas
Anac	Agência Nacional de Aviação Civil
Anatel	Agência Nacional de Telecomunicações
Ancine	Agência Nacional do Cinema
Aneel	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional de Petróleo
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
Antaq	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ANTT	Agência Nacional dos Transportes Terrestres
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BM	Banco Mundial
BPC-LOAS	Benefício de Prestação Continuada
CCQ	Círculo de Controle da Qualidade
CF	Constituição Federal Brasileira
CPF	Cadastro de Pessoas Físicas
EUA	Estados Unidos da América
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
Fundescola	Fundo de Fortalecimento da Escola
Gesag	Governo Eletrônico Serviço de Atendimento ao Cidadão
GQT	Gestão da Qualidade Total
GS	Grupo de Sistematização
GT	Grupo de trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
Ifet	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
Obeduc	Programa Observatório da Educação
OCT	Organização Científica do Trabalho
ONG	Organização Não-Governamental
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE-ESCOLA	Plano de Desenvolvimento da Escola
PE	Planejamento Estratégico
Pibid	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
Pipe	Projeto Integrado de Prática Educativa
Pitce	Políticas Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PNE	Plano Nacional da Educação
PNLA	Programa Nacional do Livro Didático para Alfabetização de Jovens e Adultos
PNPD	Programa Nacional de Pós-Doutorado
PPP	Projeto Político Pedagógico
Proinfância	Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos da Rede Escolar Pública de Educação Infantil
Prouni	Programa Universidade para Todos
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
Simec	Sistema Integral de Monitoramento Execução e Controle
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQC	<i>Total Quality Control</i> – Controle da Qualidade Total
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEx	Unidade Executora
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Definições de Governo Eletrônico ligadas a três áreas do conhecimento.....	43
QUADRO 2 Programas e diretrizes do PDE.....	56
QUADRO 3 Metas da Educação a serem alcançadas até 2022.....	59
QUADRO 4 Estrutura do Diagnóstico .....	82
QUADRO 5 Plano Geral .....	90
QUADRO 6 Ideb da Escola “Margarida” .....	100
QUADRO 7 Ideb da Escola “Violeta” .....	101

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Tela: Identificação>Diretor .....	76
FIGURA 2 Tela: Identificação>Escola .....	77
FIGURA 3 Tela: Identificação>Fotos .....	78
FIGURA 4 Tela: Primeiros Passos>Passo 2>Ata .....	79
FIGURA 5 Tela: Primeiros Passos>Passo 2 .....	80
FIGURA 6 Tela: Primeiros Passos>Passo 3 .....	81
FIGURA 7 Tela: Dimensão 1 .....	84
FIGURA 8 Tela: Dimensão 2 .....	85
FIGURA 9 Tela: Dimensão 3 .....	86
FIGURA 10 Tela: Dimensão 4 .....	87
FIGURA 11 Tela: Dimensão 5 .....	88
FIGURA 12 Tela: Dimensão 6 .....	89
FIGURA 13 Plano Geral .....	90
FIGURA 14 Aba Grandes Desafios .....	91
FIGURA 15 Aba Plano de Ações .....	92

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I PERSPECTIVAS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA A PARTIR DOS ANOS DE 1990: ENTRE A NOVA GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA.....</b>	<b>23</b>
1.1 Revisitando as bases teóricas do gerencialismo .....	28
1.2 A Nova Gestão Pública, seus contornos e implicações na organização do Estado e da Educação .....	35
1.3 Gestão Democrática: autonomia e participação .....	48
<b>CAPÍTULO II AS DIRETRIZES PARA O PDE INTERATIVO: O NOVO MARCO DO PDE-ESCOLA.....</b>	<b>54</b>
2.1 O PDE nas políticas de financiamento da escola de Educação Básica .....	54
2.2 Orientações sobre o PDE-Escola.....	60
2.3 Do PDE-Escola ao PDE Interativo .....	73
<b>CAPÍTULO III O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES DO PDE INTERATIVO NA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>98</b>
3.1 O PDE Interativo: praticidade e ferramenta de diagnóstico .....	101
3.2 Formação continuada e recursos financeiros no PDE Interativo.....	106
3.3 Modelo gerencial e autonomia da escola no contexto do PDE Interativo .....	111
3.4 Processos decisórios e participação no contexto do PDE Interativo .....	115
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>135</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo vincula-se à linha de pesquisa Estado, Políticas e Gestão da Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia e se articula a pesquisa desenvolvida no projeto “Avaliação do Plano de Ações Articuladas (PAR): um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2011”, submetido ao Programa Observatório da Educação (Obeduc). Tem como centralidade de suas análises a compreensão das nuances da Nova Gestão Pública, articulada ao Governo Eletrônico e ao gerencialismo, na Educação e na gestão escolar bem como suas implicações e efeitos na dinâmica e na organização interna da escola. Para tanto, toma como objeto de estudo o PDE Interativo, uma ferramenta ou plataforma utilizada pelo programa PDE-Escola, que entrou em cena em 2011.

Presenciamos significativas mudanças frente à organização da sociedade. Essas transformações se realizaram no contexto social e abarcaram diferentes dimensões, tais como a cultural, a política, a econômica, a artística e a social, tendo aqui um alcance significativo no campo educacional. As novas organizações sociais se instauraram efetivamente a partir de meados dos anos de 1970, pois, nesse período, houve a crise do modelo fordista e do Estado de Bem-Estar. Concomitantemente, houve uma intensa crise estrutural que culminou em alterações no mundo do trabalho e no papel e forma de atuação do Estado, causando intenso processo de reestruturação produtiva e econômica. Nesse contexto, houve a implantação de um modelo organizacional que tinha como base os fundamentos e dinâmicas do mercado livre.

Nos anos 1990, sobretudo, houve uma ebulição de reformas no campo da Educação. Várias políticas públicas foram implantadas, tendo como “pano de fundo” a interligação entre as reformas educacionais e as reformas do Estado. Nesse prisma, é de extrema relevância que estudos e pesquisas acadêmicas se debrucem sobre tal fato, que interfere nas relações sociais e educacionais até os dias atuais, no intuito de compreender, refletir e analisar as políticas educacionais contemporâneas que, na maioria das vezes, estão referenciadas, predominantemente, na lógica excludente dos princípios neoliberais e do Estado Gerencial.



Anderson (1995) aponta alguns princípios e pilares do neoliberalismo que foram explicitados:

[...] contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – essa foi uma medida surpreendentemente tardia –, se lançaram em um amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. Esse pacote de medidas é o mais sistemático e ambicioso de todas as experiências neoliberais em países de capitalismo avançado (ANDERSON, 1995, p. 2).

As implicações e fundamentos do neoliberalismo e do gerencialismo contribuíram para a construção das bases da Nova Gestão Pública (NGP). Ela não representa um corte total do modelo já existente, da forma de atuação do Estado, instituída no processo de reestruturação produtiva e de ascensão do neoliberalismo, mas procura constituir instrumentos que deem conta das necessidades contemporâneas de modificar o papel do Estado.

Paula (2005) destaca algumas características da Nova Gestão Pública:

- ❖ descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólios dos ministérios;
- ❖ privatização das estatais;
- ❖ terceirização dos setores públicos;
- ❖ regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado;
- ❖ uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado (PAULA, 2005, p. 47).

Embora algumas características presentes na NGP não sejam inéditas, pois já pertenciam ao quadro da agenda neoliberal, tais como o interesse pela eficiência, o controle e o uso de métodos gerenciais, existem alguns fatores que vão além.

O pensamento que sustenta as bases da Nova Gestão Pública propõe que os serviços públicos estejam a cargo do setor privado em condições de livre mercado, pois, em tese, essa medida aumentaria a eficiência dos processos. Nesse sentido, essa

proposta favorece a privatização dos serviços públicos, tendo em vista que os neoliberais consideram ser esse o caminho mais eficiente e satisfatório.

Anderson (1995), afirma que o neoliberalismo constitui um

[...] ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciadas como uma ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política (ANDERSON, 1995, p. 1).

Nesse sentido, na NGP, prevalecem a superioridade do setor privado em relação ao setor público; o ideal da produtividade; a pressão pela eficiência; a busca pela excelência por meio da regulação e do controle e de modelos gerenciais; além da ênfase em tecnologias gerenciais que incrementam os processos gestoriais.

Com efeito, a Nova Gestão Pública implica uma perspectiva de organização e funcionamento do Estado, que tem como um dos pilares a atenção focalizada nos resultados, verificando se há eficiência, qualidade e eficácia dos serviços; gestão descentralizada; criação de ambientes competitivos dentro das instituições públicas; objetivos claros de produtividade, regulação e subordinação do controle social.

Muitas das referências que são feitas ao “novo” papel regulador do Estado servem para demarcar as propostas de “modernização” da administração pública das práticas tradicionais de controle burocrático pelas normas e regulamentos que foram (e são ainda) apanágio da intervenção estatal (BARROSO, 2005, p. 727).

Os fundamentos da Nova Gestão Pública possuem elementos ideológicos que defendem a proposta de determinadas ações de intervenções e consideram como a única saída possível e viável para superar a crise. Nesse sentido, vários programas e ações foram projetados na perspectiva neoliberal. Essas ações geraram acentuados reflexos nos sistemas educacionais.

A NGP prevê que a qualidade da escola deve estar necessariamente ligada à reorganização das práticas pedagógicas, assim introduz mecanismos que regulam a eficiência, a produtividade, a eficácia. Nesse sentido, transfere a responsabilidade dessa eficiência para a escola, para seus agentes, como os pais, os alunos e os professores. Se a escola não apresentar bons resultados, isso decorre de sua própria ineficiência e não da falta de subsídios do Estado.

Entre os mecanismos de reforma educacional que permearam o Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, encontra-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), que passou a ter maior destaque no cenário educacional em 24 de abril de 2007, anunciado pelo ministro Fernando Haddad, como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), bem como ao Plano de Metas “Compromisso Todos Pela Educação” (Decreto 6.094/2007).

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) foi lançado como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Foi apresentado com objetivo de melhorar a qualidade da Educação no País, com destaque principal na Educação Básica. Apresentava-se ancorado em uma perspectiva sistêmica da Educação, na territorialidade, no desenvolvimento, no regime de colaboração, na responsabilização e na mobilização social.

Em abril de 2007, o Decreto nº 6.094, dispôs sobre a implementação do Plano de Metas: Compromisso Todos pela Educação por parte da União, em regime de colaboração com os Estados, os Municípios e o Distrito Federal e a participação das famílias e das comunidades. Pretendia dar impulso a uma ampla mobilização social e foi assinado por todas as Secretarias de Educação estaduais e municipais do Brasil.

No início do primeiro governo da Presidente Dilma Rousseff (2010 – 2014), uma das alterações ocorridas nas políticas implementadas no campo educacional foi o PDE-Interativo, que entrou no quadro das políticas educacionais em 2011. Esse é uma ferramenta digital de apoio à gestão escolar disponível no Sistema Integral de Monitoramento Execução e Controle – Simec para todas as escolas públicas. O PDE Interativo é o sistema ou plataforma utilizada pelo programa PDE-Escola.

O PDE Interativo foi desenvolvido com base na metodologia do PDE Escola, mas a partir de 2012, todas as escolas públicas do País podem utilizá-lo, mesmo aquelas que não foram priorizadas pelo PDE-Escola, ou seja, que não recebem recursos federais desse Programa. Dessa forma, todas as escolas e secretarias que desejem utilizar o PDE Interativo podem fazê-lo, mesmo sem a transferência de recursos por parte do MEC.

O PDE Interativo está organizado em etapas que ajudam a equipe escolar a identificar seus principais problemas e a definir ações para alcançar os seus objetivos. Segundo o documento do PDE-Escola, as escolas que atingiram notas baixas no Índice

de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) têm como tarefa elaborar seu PDE-Escola, atualmente elaborado *online* nas premissas da ferramenta do PDE Interativo.

Assim, o objetivo deste trabalho é compreender as mudanças que ocorreram do PDE-Escola para o PDE Interativo, frente ao contexto das políticas educacionais no período de 2007 a 2013 no processo de consolidação da perspectiva da Nova Gestão Pública e suas implicações na gestão escolar.

Para tanto, interessa-nos investigar as bases sociais, políticas e conceituais da Nova Gestão Pública; apreender as características e as interfaces entre o PDE-Escola e o PDE Interativo; as perspectivas de planejamento, gestão, autonomia e participação que orientam essas ferramentas de planejamento escolar e suas implicações no contexto de instituições educativas.

A presente pesquisa propõe algumas questões norteadoras do estudo: embora a perspectiva da gestão democrática esteja anunciada nos documentos oficiais que norteiam o PDE Interativo, vale questionar que concepção de gestão efetivamente o orienta? Quais os segmentos que participam e que contornos essa participação assume? Em que medida o PDE Interativo tem contribuído para a realização da autonomia da e na escola? Como são tomadas as decisões? Em que medida se efetiva a participação dos sujeitos envolvidos no processo de planejamento?

Tais questionamentos serão alvo desta pesquisa, no sentido de compreender se tais proposições não são afirmadas apenas como direito ou se, de fato, a perspectiva da participação e da autonomia tem sido instaurada nas realidades educacionais, tendo em vista ferramentas de planejamento como o PDE Interativo.

Além dessas questões, interessa-nos compreender também quais as mudanças e permanências são possíveis encontrar entre o PDE-Escola no contexto do Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o PDE Interativo no contexto do Governo da atual Presidente Dilma Rousseff? Quais os desdobramentos de ambas as formas de planejamento na gestão da escola? Em que medida o PDE Interativo, por estar disponível *online*, torna-se um mecanismo que viabiliza o controle do Estado? Como essa ferramenta tem sido implementada na realidade das escolas municipais de Ituiutaba-MG?

Por compreendermos que o PDE Interativo é uma ferramenta ou plataforma utilizada pelo programa PDE-Escola, que entrou em cena em 2011, este trabalho se justifica, primeiramente, pelo fato de identificarmos uma acentuada escassez de estudos na área, tendo em vista que é um documento recentemente anunciado pelo Governo da Presidente Dilma Rousseff, necessitando, assim, de análises mais aprofundadas referentes à temática em questão.

Da mesma forma se justifica em relação à Nova Gestão Pública, pois é uma temática que carece de estudos que analisem suas premissas e reflitam sobre elas e seus desdobramentos na gestão da Educação e da escola.

Outra razão a favor da realização deste estudo consiste em pesquisar como a realidade da escola tem sido trabalhada de forma que abra espaço para a participação e autonomia dos sujeitos envolvidos, vislumbrando a prática de uma gestão efetivamente democrática que vise à Educação de qualidade para os alunos e à formação plena deles.

A terceira razão a favor deste estudo é que ele poderá contribuir com os educadores para que compreendam a realidade escolar, no que diz respeito à gestão democrática, e possam perceber as contradições que as políticas educacionais, por vezes, expressam.

Por fim, este estudo se torna relevante, pois se originou das minhas inquietações que foram surgindo durante as experiências que vivenciei e nos contatos que estabeleci com as escolas ao longo da minha formação inicial, por meio dos Estágios Supervisionados que realizei, dos Projetos Integrados de Práticas Educativas-Pipes e também do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência- Pibid, do qual participei como bolsista. Além do mais, ao longo do Curso de Mestrado, no qual deu origem a essa pesquisa, foram surgindo algumas questões que mereciam estudos aprofundados.

Em relação aos procedimentos metodológicos, foi realizada, primeiramente, uma revisão bibliográfica, com a finalidade de aprofundar o referencial teórico que embasou a pesquisa e as posteriores análises dos dados levantados. A pesquisa bibliográfica remete às contribuições de diferentes autores sobre o tema.

Para Oliveira (2007, p. 69), a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e de análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos,

enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos. Ela pontua que é um tipo de “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica”. Argumenta que a principal finalidade da pesquisa bibliográfica é proporcionar aos pesquisadores e pesquisadoras o contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo: “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico” (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Concomitantemente, foi realizada uma leitura e análise dos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), buscando compreender as diretrizes para a elaboração do PDE-Escola e do PDE Interativo. O uso de documentos é imprescindível para o desenvolvimento de uma pesquisa na área de Ciências Sociais e Humanas, pois neles podemos extrair e resgatar ricas informações e ampliar o entendimento do objeto de pesquisa, cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas em um passado recente (CELLARD, 2008, p. 295)

Posteriormente, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com os profissionais de duas escolas, sendo quatro em cada uma. As entrevistas contiveram questões que buscaram abordar o objetivo do presente estudo. Contudo, no desenvolvimento das entrevistas, procuramos observar a flexibilidade para introduzir outras questões de acordo com as respostas dos sujeitos entrevistados.

A flexibilidade adquirida permite obter dos entrevistados informações muitas vezes mais ricas e fecundas, uma imagem mais próximas de complexidade das situações, fenômenos ou acontecimentos, imagem cuja generalização será, todavia delicadas e exigiria cuidado e prudência do pesquisador (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.190).

Para a estruturação do trabalho, em um primeiro momento, no Capítulo I, propomos a reflexão sobre o processo de Reforma do Estado, resgatando elementos básicos para a compreensão de sua formação no curso do desenvolvimento do modo de

produção capitalista. Temos em vista uma reflexão sobre a ascensão do neoliberalismo, enfocando as intervenções desse paradigma econômico e político no processo de reestruturação produtiva, das mudanças no mundo do trabalho e na Educação. Nesse momento de análise, foram apresentados e discutidos elementos que constituem e fundamentam a construção da Nova Gestão Pública, como a *accountability*,<sup>1</sup> gerencialismo, Planejamento Estratégico e Governo Eletrônico. Foram resgatados, também, elementos e dimensões relativas à gestão democrática, considerando os dois principais elementos considerados centrais na sua realização: a participação e a autonomia.

Em seguida, no Capítulo II, debruçamo-nos sobre as orientações e diretrizes encontradas nos documentos oficiais do MEC para elaboração e formulação do PDE-Escola e do PDE Interativo, de modo a apreender seus fundamentos e sua relação com o contexto mais amplo em que se situam.

Por fim, no Capítulo III, adentramos mais especificamente a realidade da Educação em Ituiutaba-MG, com vistas a analisar os dados levantados por meio da pesquisa de campo; utilizamos a técnica da entrevista, com vistas a apreender questões que perpassam a discussão de questões sobre o contexto de mudança na organização e funcionamento do Estado sob a perspectiva da Nova Gestão Pública e suas implicações na dinâmica interna da escola no que se refere à gestão escolar a partir do Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE Interativo).

---

<sup>1</sup> O termo *Accountability*, que não apresenta tradução exata para a Língua Portuguesa, refere-se ao termo da Língua Inglesa *Account*, oriundo do antigo Francês *aconter* ou *aconter*, traduzido inicialmente para o inglês na forma do antigo verbo *reckon* (cuja tradução para o português significaria "avaliar, calcular, contar, orçar, considerar, computar, concluir"). Analisando a terminologia em Inglês, a conjugação do verbo transitivo *account* assume algumas formas como nos exemplos *accounted* (particípio) que se traduz por calculado, contado, considerado), *accounting* (gerúndio do verbo *account* - calculando, computando, avaliando), *accounts* (presente na 3ª pessoa do singular do verbo *account* - calcula, considera, conclui). Ainda considerando a composição terminológica do termo *Account* até sua forma 'substantivada', representada pelo termo *Accountability*, passamos pela formação do adjetivo *Accountable*, ou seja *Account-able* (nesse caso, o sufixo "able" em uma tradução literal significaria "apto a", ou seja, "Accountable: que pode ser explicado, possível de ser calculado, apto a ser considerado ou avaliado"). Assim chegamos finalmente ao termo *Accountability* ("*the state of being accountable*"), isto é, algo ou alguma situação que pode ser mensurada, passível de ser calculada (<http://www.socialiris.org/>).

# **CAPÍTULO I**

## **PERSPECTIVAS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO E DA ESCOLA A PARTIR DOS ANOS DE 1990: ENTRE A NOVA GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os processos de Reforma do Estado, resgatar elementos básicos do modo de produção capitalista, até a constituição da Nova Gestão Pública, bem como analisar e discutir a participação e a autonomia como pilares fundamentais da Gestão Democrática.

Nos anos de 1990, sobretudo, várias reformas no campo da Educação aconteceram, várias políticas públicas foram implantadas. Concomitante com as reformas sociais e educacionais ocorridas nesse período, houve a Reforma do Estado, na qual se altera o papel e a forma de atuação do Estado perante a sociedade, presente até os dias atuais. Nesse sentido, faz-se necessário tecer algumas reflexões acerca da reestruturação do Estado e seus desdobramentos nas políticas educacionais contemporâneas.

O processo de Reforma do Estado brasileiro, na década de 1990, aconteceu no contexto da concretização da política neoliberal nos países da América Latina. O neoliberalismo originou-se após a II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde predominava o capitalismo. Configurou-se como um viés teórico e político intensamente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. As bases de sua política econômica, oriundas do século XX, cujos principais representantes são Hayek e Friedman, têm como princípio o estabelecimento do Estado Mínimo, ou seja, a inibição da interferência do Estado Nacional na economia e nas políticas sociais, para tornar-se um ente regulador. Como afirma Anderson (1995), o neoliberalismo

Trata-se de um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciadas como uma ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política (ANDERSON, 1995, p. 1).

Nos anos de 1970, aprofundou-se a crise do Estado de bem-estar social. Considerava-se que o caráter intervencionista, que esse modelo de organização assumido pelo Estado preconizava muitos gastos, destruía a liberdade dos cidadãos e



inibia a livre concorrência. Nesse sentido, apostavam que o modelo de Estado neoliberal era a solução para a crise econômica que se vivenciava.

Segundo Anderson (1995), os governos neoliberais de capitalismo avançado

[...] contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – essa foi uma medida surpreendentemente tardia –, se lançaram em um amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água. Esse pacote de medidas é o mais sistemático e ambicioso de todas as experiências neoliberais em países de capitalismo avançado (ANDERSON, 1995, p. 2).

Francisco de Oliveira (1997) caracteriza o neoliberalismo também como a prevalência quase exclusiva do mercado como única instituição autorreguladora tanto da alocação dos recursos econômicos como das relações sociais e da sociabilidade, o que se dá por meio de uma desvalorização de tudo aquilo que é público e pela emergência de um pensamento e de uma postura que se desloca, ao extremo, do público para o privado e do coletivo para o individual. É desse modo que também se forma o “homem privado” contemporâneo, que, segundo Oliveira (1997, p.11), é a base social sobre a qual se sustenta o neoliberalismo.

O Estado reduziu tudo o que diz respeito à esfera social, aos serviços de interesse coletivo e aos bens públicos. Mais do que isso, ocorre o que Francisco de Oliveira (1997) aponta como sendo um processo de racionalização privada de toda a esfera pública. A relação entre público e privado se aprofundou no Brasil na década de 1990. Nas palavras do autor,

Essa proposta reducionista é o conteúdo das reformas do Estado em curso: o Estado deve ter a mesma ‘*rationale*’ da empresa privada; retraindo seus efetivos quando a crise ordena; aplicando os mesmos critérios aos negócios (licitação de bens públicos, p.ex.), que uma empresa privada. Desnecessário dizer que tais tipos de propostas provêm não apenas da empresa privada, mas da tradição norte americana de indiferença entre a função pública e a função privada. (OLIVEIRA, 1997, p.13).

A redefinição do papel do Estado na perspectiva neoliberal, a partir dos anos de 1990, ocorreu no contexto de reestruturação do modo de produção capitalista, tendo como eixo central a globalização. Gómes (2000), afirma que o neoliberalismo

[...] recupera de imediato a globalização e apresenta a competitividade no mercado mundial como objetivo e critério crucial das mudanças radicais que sustenta de longa data na política econômica e nas políticas em geral. (GÓMES, 2000, p. 50).

A globalização não se deu apenas no campo econômico, tampouco somente no campo político. Esse fenômeno chamado globalização se realiza no contexto do modo de produção capitalista e traz diferentes dimensões, tais como a cultural, a política, a econômica, a artística, a social e a educacional. Para Gómes (2000), a globalização consiste em

[...] interconexões globais, não somente no campo econômico, mas há uma facilidade e frequência com que informações, contaminação ambiental, migrantes, turismo, armas, imagens, ideias, doenças, criminalidade, etc., fluem por meio de fronteiras transnacional e global. (GÓMES, 2000, p. 53).

A globalização não é um fenômeno novo, ela nasce e se intensifica com o capitalismo, com o desenvolvimento do modo de produção capitalista. Ela é inerente ao capitalismo, nasce com ele. E esse capitalismo, como modo de produção, busca alastrar, cada vez mais, o comércio internacional, intensificando o mercado global.

Nesse sentido, globalização significa dizer que é um processo de alastramento do modo de produção e de circulação de mercadorias, que busca a universalização da lógica do capitalismo no contexto da sociedade contemporânea. A ideia é que a ampliação do comércio internacional, conforme a lei do mercado, seja a fonte do desenvolvimento do processo econômico e social de todos os países.

Dessa forma, uma nova configuração de Estado entra em cena, com uma diminuição de gastos públicos, que passa a ser realizada por agências de outros setores que não pelo Estado. Para tanto, o Estado passa a funcionar com características do mercado, o que provoca uma modificação no seu papel, pois o setor público passou a buscar uma nova forma de organização e gestão baseada na iniciativa privada.

A estratégia, portanto, é reformar o Estado e diminuir sua atuação para superar a crise. O mercado é que deverá superar as falhas do Estado, e

assim a lógica do mercado deve prevalecer inclusive no Estado, para que ele possa ser mais eficiente e produtivo (PERONI, 2003, p. 2).

Os valores do mercado foram incluídos de diferentes formas na estrutura do Estado, por exemplo, privatização, contratação de serviços externos, taxaço de serviços e, mais recentemente, parcerias entre público e privado.

As constantes mutaçoes entre público e privado caminham em direço ao pragmatismo e a questáo focada nos interesses do mercado, a alta produtividade, a eficiêcia e a efícia, solucionadas por um modelo de pacto gerencial. O gerencial explicita contundente normatizaço do público adequado às orientaçoes do privado (LIMA, 2012, p. 18).

No Brasil, embora as açoes desenvolvidas no Governo dos ex-Presidentes Fernando Collor de Melo e Itamar Franco, entre 1990 e 1994, direcionarem para o ideário neoliberal, a consolidaço dessas políticas aconteceram a partir do Plano Diretor de Reforma do Estado, fundado em 1995, durante o Governo do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002). Esse plano foi criado tendo em vista o enfrentamento da crise econômica brasileira. Nesse documento, foram delineadas diversas mudanças aplicadas na administraço pública em diferentes setores, cujas reformas apresentadas tiveram reflexos nos governos subsequentes com a continuidade dos direcionamentos da política neoliberal contida no Plano Diretor.

Neste contexto, o objetivo da Reforma do Estado brasileiro, segundo o Plano Diretor era

[...] reforçar a governança - a capacidade de governo do Estado - por meio da transiço programada de um tipo de administraço pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administraço pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995, p.13).

Além do mais, o Plano Diretor traz algumas perspectivas para a atuaço do Estado a partir da redefiniço de seu papel.

O Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como Educaço e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, à medida que envolvem investimento em capital humano (BRASIL, 1995, p. 13).

Nessa perspectiva, o Estado passa a não ser mais fomentador de benefícios públicos e passa a ter outro papel, como o de gerenciar, induzir e regular as políticas. O

Estado passa, então, a ter um novo tipo de perfil: o gerencialismo. Sendo assim, “ocorrem, de forma simultânea, um encolhimento do Estado e um alargamento de responsabilidades da sociedade civil” (VIEIRA, 2011).

Castro (2008) ao caracterizar o gerencialismo destaca que

A gestão gerencial caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pelos modelos de avaliação de desempenho, por suas novas formas de controlar o orçamento e os serviços públicos e pela descentralização administrativa, que dá maior autonomia às agências e aos departamentos. Além do mais, o gerencialismo ou gestão gerencial também tem como características a redução e o controle dos gastos públicos e o modelo de avaliação por desempenho – que será fundamental no âmbito educacional (CASTRO, 2008, p. 3).

O Estado assume um caráter gerencialista e, portanto, objetiva priorizar a busca da eficiência e eficácia, reduzir gastos com o setor público, além de controlar e introduzir modelos de avaliações com foco no desempenho individual, com vistas a aferir o produto e gerar competitividade e descentralização.

Segundo Machado (1994, p. 20), “o gerenciamento constitui a base do controle da qualidade total, pois visa não só estabelecer e manter, mas melhorar os padrões”. Ainda de acordo com a autora, existem dois tipos de gerenciamento: Gerenciamento pela organização ou de rotina e gerenciamento interfuncional. O primeiro tem como objetivo controlar as tarefas cotidianas, por meio de processos repetitivos. Esse nível de gerenciamento requer planejamento e execução. O segundo tipo visa à construção da visão da organização, de seus objetivos estratégicos, tendo em vista a melhoria dos processos e o enfrentamento da competição.

Esse novo tipo de administração e de gestão passou a ser o alicerce da nova organização do Estado que se configurou no final do século XX e no princípio do século XXI, articulado também aos processos de reestruturação produtiva e de mudanças no mundo do trabalho e da produção. Essa perspectiva de organização do Estado considera que tudo o que é ruim provém do Estado e, logo, do setor público e, em contrapartida, aquilo que é eficiente, de qualidade e com sucesso pertence à esfera privada, provém das empresas e do mercado.

Diante dessa visão, a lógica do mercado se inseriu cada vez mais nos espaços públicos, tendo em vista que o gerencialismo se caracteriza por um processo no qual o

setor público tem incorporado aspectos da cultura empresarial competitiva no sua dinâmica de funcionamento. Por sua vez, as bases do gerencialismo podem ser localizadas em diferentes propostas teóricas de organização da produção no contexto do modo capitalista de produção.

### **1.1 Revisitando as bases teóricas do gerencialismo**

Um dos fundamentos que constitui as bases do gerencialismo é o taylorismo, uma teoria fundada pelo engenheiro Frederick W. Taylor (1856-1915), que a desenvolveu a partir de observações dos trabalhadores nas indústrias. Por meio das observações, Taylor, considerado o “pai da Organização Científica do Trabalho”, identificou vários problemas de produção e, com o intuito de solucionar os problemas, ele desenvolveu métodos que tornassem o processo de produção mais eficiente e produtivo.

Os autores Rago e Moreira (1984), conceituam o taylorismo como:

Método de racionalizar a produção, logo, de possibilitar a aumento da produtividade do trabalho “economizando tempo”, suprimindo gastos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo seletivo, o sistema Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante (RAGO; MOREIRA, 1984, p. 10).

O engenheiro verificou que os trabalhadores deveriam ser organizados de forma hierarquizada e sistematizada; assim, cada trabalhador desenvolveria uma atividade específica no sistema de produção. Nesse contexto, é preconizada a especialização do trabalho, na qual cada trabalhador é responsável por uma tarefa exclusiva e individual. Ele enxergava a função do administrador separada do trabalhador, de modo que o trabalhador executa e o administrador planeja e pensa.

Segundo Taylor, a “ciência do trabalho” deve ser entendida sempre pela gerência e nunca estar de posse do trabalhador. Ele compreende muito bem como a organização do trabalho pelo próprio é uma arma contra o capital, concluindo então que toda atividade de planejamento, de concepção e de decisão deve realizar-se fora da fábrica pela gerência científica e ser executada passivamente pelo trabalhador-bovino. Consuma-se aí a dominação do capital sobre o trabalhador no

interior do espaço produtivo impondo-lhe um rendimento padronizado (RAGO; MOREIRA, 1984, p. 22).

Ainda segundo a teoria de Taylor, o trabalhador deve ser monitorado e exercer uma função no processo de produção dentro de um tempo estipulado. Sendo assim, cada indivíduo deve cumprir sua tarefa no menor tempo possível.

Taylor propunha que se aplicasse o método científico à administração, garantindo o melhor custo/benefício, ou seja, custo mínimo com máxima produção. Seu objetivo, portanto, era o aumento da produtividade do trabalho, de forma a evitar qualquer perda de tempo na produção. Isso intensifica a exploração do proletário que tem que ser ágil e eficaz para cumprir o tempo cronometrado. Taylor propunha, também, o sistema de premiação e adicionais no salário como forma de instigar nos trabalhadores o princípio da competição e da individualização, uma vez que, por esse mecanismo, uns se sobressaíam em relação aos outros.

A questão do prêmio e da remuneração por rendimento constitui um dos pilares mais difundidos da Organização Científica do Trabalho.

Sua ilusão consistia em acreditar que uma maior produtividade do trabalho iria trazer ganhos maiores tanto para os patrões quanto para os operários, para os quais os ganhos seriam representados nos salários maiores e nos prêmios de produção (RAGO; MOREIRA, 1984, p. 17).

Em suma, a metodologia de Taylor preconiza que o trabalhador deve cumprir uma tarefa específica, dentro de um tempo ideal definido, e também que ele seja avaliado de acordo com seu desempenho, sendo ele impecável ou não, o que definirá uma premiação ou uma punição. Além do mais, o trabalhador deveria ser submisso, pois caberia a ele realizar as funções definidas pelo seu superior, por seu gerente.

Taylor defendia, ainda, as funções administrativas de comando e de controle. Um dos princípios fundamentais elaborados por ele foi o princípio do controle, que consistia em monitorar o trabalho para que se tivesse a certeza de que ele estava de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta de produção.

Taylor acreditava que o processo de produção, cada vez mais complexo de tais fábricas, não podia ser deixado nas mãos dos próprios trabalhadores, que procuravam sempre retardar o ritmo do trabalho (RAGO; MOREIRA, 1984, p. 16).

Outro princípio elaborado por Taylor foi o da separação das responsabilidades entre a direção e o operário. Assim, a direção realiza as atividades que considera estar mais competente e qualificada que o trabalhador. No entanto, o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesam sobre o operário. Nesse sentido, a direção tinha a posição de comando perante os demais trabalhadores, o que supõe submeter-se às ordens impostas pela hierarquia arbitrária da fábrica.

Toda a formulação de Taylor buscava a elevação e a regularização da produtividade e do sistema de produção. E para a implantação desse método, utilizava ordens e liderança sobre os trabalhadores, por meio de fichas de instruções, nas quais estavam contidas as quantidades, os meios e os resultados a serem alcançados.

Ao lado do taylorismo, o fordismo também está presente nas bases do gerencialismo. Henry Ford (1863-1947) desenvolveu um sistema de produção em série e de massa, com vistas a alcançar maior produtividade. Assentado nos mesmos princípios delineados no taylorismo, o fordismo ressaltava que era mais rápido e menos oneroso produzir um modelo automotivo padronizado, tanto na organização do processo de produção quanto no resultado desse processo. Assim, criou a linha de montagem, que funcionava por meio de uma esteira em constante movimento, de modo que cada operário colocava, de maneira repetitiva, uma peça dentro da função específica que lhe cabia na divisão de trabalho, com isso, o trabalhador não precisaria sair do seu local de trabalho, resultando numa maior velocidade e incremento da produção. No sistema fordista, o intuito era conseguir uma montagem cada vez mais rápida, de forma padronizada, reduzir os custos, baratear o produto para assegurar uma maior circulação de mercadorias.

Em relação à contribuição do sistema de Ford, Pinto (2010), ressalta que

Se a divisão de atividades entre vários trabalhadores, a elas limitados dentro de funções específicas, já estava bastante avançada na indústria com a expansão do sistema taylorista, a novidade introduzida por Ford, com a linha de produção em série, foi a colocação do objeto de trabalho em um mecanismo automático que percorresse todas as fases produtivas sucessivamente desde primeira transformação da matéria-prima bruta até o estágio final (como o acabamento do produto, por exemplo) (PINTO, 2010, p. 35).

Nas bases do gerencialismo encontram-se, também, elementos que fundamentaram a organização dos processos de trabalho no Japão, no período de

reconstrução do país pós-Segunda Guerra Mundial, em especial nas indústrias Toyota. Sem abandonar as bases postas no âmbito do taylorismo e do fordismo, o toyotismo, com ênfases na automação, buscava aumentar a produção, sem aumentar o número de trabalhadores, de modo que o trabalhador passaria a operar simultaneamente várias máquinas.

O toyotismo implantou o sistema de “autonomação”, que é o elemento fundamental que o diferencia do fordismo e do taylorismo. A implantação de tal mecanismo passou a permitir que um só operário conduzisse várias máquinas dentro do processo produtivo, rompendo com a relação “um trabalhador por máquina” presente no sistema do fordismo e do taylorismo. Pinto (2010), define a chamada “autonomação”, presente nas fábricas da Toyota, da seguinte forma:

“Autonomação” é um neologismo criado a partir da junção das palavras “autonomia” e “automação”, pois se trata de um processo pelo qual é acoplado às máquinas um mecanismo de parada automática em caso de detectar-se algum defeito no transcorrer da fabricação, permitindo-as assim a funcionar autonomamente (independente da supervisão humana direta), sem que se produzissem peças defeituosas (PINTO, 2010, p. 36).

No toyotismo era possível agregar, no mesmo posto de trabalho, máquinas de diferentes finalidades, o que lhe permitiria concentrar, no mesmo local, diferentes funções de trabalho, antes limitadas a departamentos diferentes no espaço da fábrica pelo sistema fordista/taylorista de produção. Sendo assim, um mesmo trabalhador desenvolvia diversas funções ao mesmo tempo, como programar a máquina, monitorar a produção, controlar a qualidade dos produtos e, com isso, assegurar o resultado final do processo de produção. Nesse contexto, toma forma o trabalhador “multifuncional” ou “polivalente”.

Essa forma de organização da produção se estrutura a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-o, por meio de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratados, dependendo das indicações de mercado. Por sua vez, a base técnica dos processos de automação, nele requerida, está fundamentada na microeletrônica, que permite rápidas adaptações do mercado e pode ser utilizada tanto nas produções em grandes séries, de larga escala, quanto nos pequenos e médios lotes.



No toyotismo, o consumo é que deve orientar a produção, ou seja, o ideal seria produzir exatamente aquilo que é demandado pelo mercado e fazê-lo no tempo e em um custo de produção cada vez menor.

Fazia-se necessário um aumento simultâneo, tanto da produtividade – nos limites de uma produção que não se baseasse na grande escala –, quanto da capacidade de se produzir pequenas quantidades de diversos modelos (PINTO, 2010, p. 62).

O incremento do fordismo, do taylorismo e do toyotismo, em novos padrões de gestão da força de trabalho, implica a adoção de novos procedimentos de gestão, como kanban, *just-in-time*, Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Controle da Qualidade Total (Total Quality Control -TQC) ou Gestão da Qualidade Total (GQT).

O Kanban trata de uma das técnicas que compõem o toyotismo e se baseia em modelos de administração/gestão dos supermercados dos EUA. A ideia do Kanban seria produzir somente o necessário e fazê-lo no melhor tempo, baseando-se no modelo de funcionamento dos supermercados, de reposição dos produtos somente depois da sua venda. Sendo assim, somente após a venda dos produtos é que se inicia a reposição de estoques. O modelo Kanban teve uma expansão significativa no interior de todas as fábricas e empresas subcontratadas e fornecedoras da Toyota.

O *just-in-time* é um modelo gerencial que consiste em um sistema de controle de estoques que possui três objetivos: eliminar desperdício, reduzir estoques e garantir que se tenha o produto necessário para repor no momento da utilização, assegurando assim a pontualidade.

Por meio do *just-in-time* se busca um processo de controle de produção que elimina estoques em que essa produção é orientada pela demanda. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo. Procura eliminar desperdícios e assegurar que a reposição de mercadorias aconteça no momento em que for necessário e somente na quantidade necessária. Portanto, controla a exatidão do tempo, do material e da quantidade na linha de produção. “É o material certo, disponível na hora certa, no local certo, no momento de sua utilização” (ROSSETI; BARROS; TÓLEDO JR.; CAMARGO, 2008, p. 2).

O Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) é formado por um grupo de empregados voluntários, pertencentes a uma mesma área de trabalho, que se reúnem

periodicamente para identificar, estudar e aperfeiçoar situações de trabalho. Esse grupo é formado por um número pequeno de pessoas, geralmente entre cinco e dez circulistas, pois consideram que grandes grupos impossibilitam a participação efetiva de todos. O CCQ trabalha sobre assuntos referentes a sua área de atuação e a respeito dos quais tem mais experiência.

Grupos grandes impediriam uma participação de todos, levando uns a monopolizarem as atenções e outros a não terem oportunidade de participar ou se omitir nos trabalhos. Trabalhar sobre temas de outras áreas e que não fossem do seu conhecimento levaria à proposição de soluções menos reais e difíceis de serem aplicadas com êxito. Assim, os CCQ trabalham sobre assuntos geralmente simples, relacionados com suas atividades (ABREU, 1991, p. 58).

As discussões do CCQ devem ser realizadas durante a jornada de trabalho e tem como intuito buscar benefícios na qualidade global de sua área de trabalho. Esse procedimento estava vinculado à necessidade de aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços das organizações japonesas, mas um CCQ não tem poder decisório, limita-se a sugerir alternativas ao gerente, a quem compete decidir.

O TQC (*Total Quality Control* - Controle da Qualidade Total) é um sistema gerencial/administrativo que assimila e redimensiona muitos elementos do trabalho do Taylor. Foi desenvolvido no Japão e é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e na condução do controle da qualidade.

Campos (1992), descreve alguns princípios básicos do TQC, entre eles estão:

- a) Produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o que todos nós “produzimos” é a satisfação de necessidades humanas).
- b) Garantir a sobrevivência da empresa por meio do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade) (CAMPOS, 1992, p. 15).

Na perspectiva do TQC, o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores. Sendo assim, cada empregado da empresa deve assumir uma responsabilidade, criando as bases para o gerenciamento participativo, porém uma participação circunscrita ao incremento da produção (Campos, 1992, p. 17).

Em consonância com Campos (1992), Machado (1994) esclarece que

O controle da qualidade não pode ficar a cargo de um departamento especializado, mas deve ser disseminado por todo o processo de produção. Considerar a necessidade do cliente durante todo o tempo representa a alternativa necessária de sobrevivência em um mercado cada vez mais restrito e competitivo (MACHADO, 1994, p. 25).

Na perspectiva do TQC, um processo está melhorando sua qualidade quando estão sendo garantidos os níveis mais eficientes de controle sobre todos os fatores, especialmente sobre o trabalho humano. Nesse sentido, fica evidenciado que, na verdade, o princípio do controle se sobressai no discurso do TQC, em relação à ideia de participação e autonomia. Assim, uma organização passa a conduzir seu trabalho de forma a seguir somente o que essa prescrito, ou seja, adotam as normas regulamentadas e os métodos e técnicas recomendados, instaurando, portanto, uma cultura do controle. No Brasil, as bases do TQC foram difundidas, principalmente, pelos formuladores da chamada Gerência da Qualidade Total – GQT.

A Gestão da Qualidade Total é um processo gerencial que afirma estar centrado na qualidade, porém com o intuito de alcançar uma lucratividade de longo prazo. A intenção da GQT é obter lucros e a elevação dos níveis de qualidade baseado na aplicação de métodos quantitativos, ferramentas e sistemas que permitem um enfoque disciplinado.

A definição de GQT fornecida pelo comitê elaborador do projeto de Norma Internacional ISO/CD 8042: Conceitos e Terminologia da Qualidade – Parte 1 – Termos e Definições Genéricas é a seguinte:

**Gestão da Qualidade Total:** Um enfoque gerencial de uma organização, centrado na Qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, com o objetivo de alcançar uma lucratividade de longo prazo, por meio da satisfação do cliente, incluindo benefícios para os membros da organização e para a sociedade (PURI, 1994, p. 8).

O sentido de Qualidade que perpassa a GQT é a qualidade baseada na melhoria da eficácia e da eficiência de processos e atividades. Sendo assim, a qualidade total instiga uma competitividade no mercado de trabalho com o intuito de agradar o cliente.

A qualidade, neste sentido, é a possibilidade de produzir com mais produtividade e de maneira adequada as especificações e exigências dos clientes, ou seja, tem qualidade aquele que consegue fornecer produtos e serviços sem falhas (FIDALGO, 1994, p. 67).

A GQT legitima a ideia da metodologia quantitativista, em que números, frações e índices passam a constituir a base principal dessa concepção. Assim, essa gestão passa a se resumir apenas no quantitativo, em dados numéricos, em que avaliar e controlar o processo é o fio condutor. Controlar todo o processo, seus elementos e sujeitos, é central. Para tanto, elaboram testes e avaliações de forma padronizada para medir os resultados baseados em dados quantitativos. Sendo assim, a noção de padronização presente no taylorismo, no fordismo, no toyotismo, se amplia para além dos procedimentos operacionais. Nesse prisma, Machado (1994) acrescenta que

Nota-se que a ênfase avaliativa é de caráter quantitativo e em um modelo chamado “da qualidade”, não sobra espaços para metodologias qualitativas. Aliás, quaisquer apreciações valorativas devem ser evitadas, pois essa abordagem confere validade apenas aos fatos e dados. O conceito de padronização é visto como imprescindível ao controle, pois por ele se determina obrigatoriamente o “jeito certo de fazer as coisas”, sobre o qual não há questionamento possível (MACHADO, 1994, p. 58).

Tem-se, dessa forma, as bases do gerencialismo que irá orientar a reorganização do trabalho, tanto no setor produtivo, no mundo da produção e circulação de mercadorias, quanto na organização e funcionamento do Estado no contexto da globalização e do avanço do ideário neoliberal.

Por seu turno, o aprofundamento do gerencialismo no quadro da Reforma do Estado, conduzida no Brasil, a partir do final dos anos de 1990, encontrará suas bases, seus fundamentos, estratégias e instrumentos e se desenvolverá no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP).

A próxima seção aprofunda um pouco mais essa análise.

## **1.2 A Nova Gestão Pública, seus contornos e implicações na organização do Estado e da Educação**

A chamada Nova Gestão Pública (NGP) não representa um corte total do modelo já existente da forma de atuação do Estado, mas procura constituir instrumentos que deem conta das necessidades contemporâneas de modificar o papel do Estado. Embora algumas características presentes na NGP não sejam inéditas, tais como o

interesse pela eficiência, o controle e métodos gerenciais, existem alguns fatores que vão além.

Sob a égide do pensamento neoliberal, a NGP preconiza que os serviços públicos devem ser realizados pela iniciativa privada, em condições de livre-mercado, pois, em tese, essa medida aumentaria a eficiência dos processos de trabalho. Nesse sentido, essa proposta favorece à privatização dos serviços públicos, tendo em vista que os neoliberais consideram que esse é o caminho mais eficiente e satisfatório.

De acordo com Paula (2005), foram estabelecidas medidas organizativas e administrativas que deram características à Nova Gestão Pública. Entre elas destacam-se:

- ❖ descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólios dos ministérios;
- ❖ privatização das estatais;
- ❖ terceirização dos setores públicos;
- ❖ regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado;
- ❖ uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado (PAULA, 2005, p. 47).

Frente a esses apontamentos, na NGP é difundida a ideia de superioridade do setor privado em relação ao setor público; a proposição de soluções, técnicas e práticas administrativas formuladas no mundo empresarial aplicadas em instituições públicas; o ideal da produtividade; a pressão pela eficiência; a busca pela excelência por meio da regulação e do controle e, portanto, a crença em tecnologias gerenciais que permitiriam as atividades organizadas.

Em suma, a Nova Gestão Pública significa uma perspectiva de organização e funcionamento do Estado que tem como pilares a atenção focada nos resultados, verificando se há eficiência, qualidade e eficácia dos serviços; gestão descentralizada; criação de ambientes competitivos dentro das instituições públicas; objetivos claros de produtividade e subordinação do controle social.

De acordo com as diretrizes da Nova Gestão Pública, os serviços públicos delegados aos setores privados ofereceriam mais resultados, seriam mais eficientes e

satisfatórios, o que conduziria à crescente privatização dos serviços públicos. A delegação dessas responsabilidades para o setor privado tem como um de seus desdobramentos a consolidação de mecanismos de regulação por parte do Estado, sobre os serviços prestados. Nesse contexto, se configurou, no quadro da NGP, as agências reguladoras<sup>2</sup> como entes do Estado com papel de realizar a tarefa de controle sobre os serviços.

A questão da regulação é mais amplamente discutida na área da economia, no entanto, ela abrange diversos setores da sociedade. Oliveira (2005) ressalta que a ideia da regulação “alcança todos os setores, envolvendo desde a regulação da energia, dos meios climáticos, dos alimentos, dos meios de comunicação, entre outros serviços essenciais, até a imprensa” (p. 755).

Na perspectiva de Maués (2009), a regulação é o processo de produção de regras e de orientações das condutas dos atores. Assim, a regulação representa um conjunto de mecanismos que vão permitir o controle buscando manter o equilíbrio e orientar as ações dos sujeitos.

Nesse sentido, o sistema educacional também começa a sofrer mudanças simultaneamente à nova regulação das políticas educacionais. A escola pública como agência estatal é objeto da nova regulação e, por isso, sofre algumas alterações como, por exemplo, nos currículos, nas formas de avaliação e na organização do trabalho escolar. Segundo Afonso (2005) e Valente (2011), o Estado Avaliador e, conseqüentemente, o Estado Regulador, está presente de várias formas na realidade educacional, mas, principalmente, nas avaliações externas.

Atualmente a avaliação tem-se configurado como um dos principais eixos da regulação da Educação, uma vez que se constitui em mecanismo de controle de distribuição de recursos, pois o Estado tem atrelado o financiamento aos resultados dos índices alcançados nos testes (VALENTE, 2011, p. 96).

---

<sup>2</sup> As agências reguladoras foram criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada. Além de controlar a qualidade na prestação do serviço, estabelecem regras para o setor. Nos dias atuais, existem algumas dessas agências, tais como: Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); Agência Nacional de Petróleo (ANP); Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); Agência Nacional de Águas (ANA); Agência Nacional do Cinema (Ancine); Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq); Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT); Agência Nacional de Aviação Civil (Anac).

Com efeito, as políticas educacionais implementadas ao longo das duas últimas décadas se sustentam na lógica da regulação. A avaliação tem-se configurado como um dos principais eixos da regulação da Educação. Por sua vez, os parâmetros e instrumentos de avaliação adotados seguem a lógica do *quase mercado*, pois coloca em destaque princípios e critérios de eficiência, produtividade e competitividade, priorizando a aferição pontual do desempenho dos alunos. Privilegiam os produtos e os resultados em detrimento dos processos de construção. Nesse sentido, não consideram os fatores que estão intrínsecos a escola e as classificam em função do mérito. A questão da qualidade fica subordinada a lógica competitiva e considera apenas os aspectos quantitativo. A esse respeito, Hypolito (2010), assevera que

O que deve ser ressaltado nessas políticas é a centralidade nos aspectos econômicos em detrimento dos aspectos políticos e sociais, como deslocamento da Educação para a esfera do econômico e dos modelos gerenciais apregoados pelo mercado, como já assinalado anteriormente. O que deveria ser pressuposto de qualidade para a Educação pública, garantida pelo Estado, passa a ser considerado como deficiência dos usuários. Em outras palavras, o que era considerado como direito do cidadão e dever do Estado passa a ser considerado como possibilidade de escolha, a partir do que é mensurado como eficiente ou ineficiente (HYPOLITO, 2010, p. 1344).

Oliveira (2001), Oliveira (2005), Hypolito (2010) e Valente (2011), demonstraram que nos anos de 1990 as políticas públicas educacionais foram geridas de forma racional, seguindo concepções dos organismos internacionais e do Banco Mundial, aliando Educação ao desenvolvimento econômico. Nesse sentido, as tendências dos órgãos privados influenciaram de forma significativa na Educação, prescrevendo políticas com caráter instrumental, técnico, racional, operacional, tornando as instituições educativas prestadoras de serviços e o aluno, seu cliente.

Barroso (2006) considera que a regulação está relacionada, simbolicamente, com a forma de intervenção do Estado na condução das políticas públicas. Nesse sentido, o Estado assume o papel de regulador. Segundo o autor,

[...] a regulação é o oposto da regulamentação, uma vez que a primeira é mais flexível na definição dos processos e rígida na avaliação da eficiência e eficácia dos resultados, enquanto que a segunda é centrada na definição e controle *a priori* dos procedimentos e, relativamente, indiferente às questões da qualidade e eficácia dos resultados (BARROSO, 2006, p. 727).

Além dos elementos já mencionados anteriormente, a Nova Gestão Pública é baseada também no princípio de *accountability*. A *accountability* teve origem na Inglaterra e nos Estados Unidos e tem sido traduzida no Brasil sob a ótica de *responsabilização*. A utilização dessa concepção vem se desenvolvendo desde os anos de 1990 e se consolida na condução das políticas públicas em geral e no campo da Educação em particular.

Para Afonso (2009), *accountability* sugere uma gama de significados, remetendo as palavras *políticas, sistemas, modelos, dimensões, agências, práticas e atores*. Em seu estudo, Afonso (2009), esclarece que o termo *accountability* abrange

[...] três dimensões estruturantes: uma de *informação*, outra de *justificação* e uma outra de *imposição* ou sanção. Em um entendimento mais imediato, a prestação de contas pode ser o pilar que sustenta ou condensa as duas primeiras: o direito de pedir informações e de exigir justificações — sendo que, para a concretização de ambas, é socialmente esperado que haja a obrigação ou o dever (regulamentados legalmente ou não) de atender ao que é solicitado. Informar e justificar constituem assim duas dimensões da prestação de contas, a qual pode, assim, ser definida, em sentido restrito, como obrigação ou dever de responder a indagações ou solicitações (*answerability*) (AFONSO, 2009. p. 59).

Dessa forma, as ações proferidas são pensadas e repensadas seguindo um padrão de eficiência com vistas ao êxito cotidiano. A política de *accountability* é, portanto, uma política de responsabilização. Vidal e Vieira (2011) colocam que

A responsabilização está intimamente associada à prestação de contas, uma vez que ser responsável por um processo ou um resultado implica – sobretudo no setor público em uma sociedade democrática – em ter que prestar contas dos resultados e do uso dos recursos aplicados (VIDAL; VIEIRA, 2011).

A adoção da *accountability* (ou responsabilização) no Brasil contribuiu para as mudanças no modelo de gestão burocrática para uma administração de caráter gerencial. Nesse processo, tem-se a adoção da descentralização para garantir a eficácia e a eficiência das políticas públicas, acompanhado do processo de responsabilização, transferência de responsabilidades, prestação de contas e transparência.

A *accountability* é, pois, sinônimo de responsabilização e prestação de contas e está associado às abordagens e perspectiva das políticas gerenciais. Seu “significado indica frequentemente uma forma



hierárquico-burocrática ou tecnocrática e gerencialista de *prestação de contas*” (AFONSO, 2012, p. 472).

No campo educacional, a *accountability* pode ser caracterizada como uma transferência de responsabilidade da manutenção das escolas, por meio da captação de recursos financeiros pelos próprios responsáveis e não mais dependendo do subsídio governamental, bem como a sua concorrência no mercado estabelecida pelas avaliações em larga escala e, conseqüentemente, o seu “ranqueamento”. A escola é cada vez mais responsabilizada pelo seu sucesso ou seu fracasso, uma vez que os governos consideram os recursos disponibilizados suficientes para que progridam e se desenvolvam.

Outro componente da NGP, com raízes nas empresas privadas, é o planejamento estratégico, como forma de garantir maior eficiência, eficácia e controle na aquisição dos resultados esperados. Na perspectiva da NGP trabalha-se com o modelo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico (PE) se expandiu na segunda metade do século XX e passou a ser fortemente utilizado na área de administração e gestão de empresas, no âmbito dos grupos e empresas privadas.

O planejamento estratégico, conforme Oliveira (1991, p. 62), é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Parente Filho (2001) ressalta que

No campo empresarial, o planejamento estratégico é direcionado para a ampliação da competitividade da empresa, como condição para sua sobrevivência e desenvolvimento em um ambiente de rápidas e inesperadas mudanças (PARENTE FILHO, 2001, p. 30).

Trata-se de uma ferramenta gerencial que apresenta um diagnóstico da situação atual, a identificação da missão e valores, projeta uma pretensão futura (visão de futuro), composta com objetivos estratégicos, que, por sua vez, são reduzidos a metas (objetivos quantificados). Campos (1992, p. 68) explica que “O Planejamento Estratégico é, pois, um conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento dessas metas e métodos”.

O planejamento estratégico se apresenta como modelo de um planejamento com aspecto técnico-racional. Ele simplifica ao extremo os objetivos a serem alcançados, o

processo e as diferentes etapas do planejamento, pondo em destaque o aspecto técnico deixando de considerar, na devida dimensão, os aspectos políticos, culturais e filosóficos. Esse tipo de planejamento apresenta algumas limitações, uma vez que atribui como função principal atender às necessidades do sistema econômico e, principalmente, porque parte de análises quantitativas de necessidades específicas.

Nessa perspectiva, Parente Filho (2001), ao situar o planejamento estratégico na Educação, chama a atenção para o fato de que:

[...] o predomínio de abordagens técnicas, fundamentadas em modelos originários da economia, influenciaram o planejamento estratégico, imprimindo formas e conteúdos predominantemente técnicos aos processos de planejamento, negligenciando a natureza política e os aspectos culturais e institucionais da atividade educacional (PARENTE FILHO, 2001, p. 20).

A aplicação do Planejamento Estratégico no campo educacional ocorre como uma tentativa de introduzir mudanças organizacionais e gerenciais capazes de provocar melhorias.

Paralelo ao modelo basicamente técnico do planejamento estratégico, disseminaram-se modos centralizados e autoritários de formulação das políticas e dos projetos.

Parente Filho (2001) sintetiza os dez mandamentos do Planejador Estratégico:

- ❖ Disseminar o pensamento estratégico;
- ❖ Ser agente catalisador do processo de planejamento;
- ❖ Identificar variáveis críticas;
- ❖ Descobrir variáveis promissoras;
- ❖ Analisar as implicações ao longo das ações presentes;
- ❖ Ampliar meios;
- ❖ Buscar parceiros;
- ❖ Articular atores;
- ❖ Agir de forma dinâmica;
- ❖ Assessorar dirigentes (PARENTE FILHO, 2001, p. 31)

Na perspectiva do planejamento estratégico, apenas os gestores e/ou administradores são responsáveis pelo processo de planejamento e de definição dos objetivos. Além do mais, os processos de tomadas de decisões organizacionais devem ser pautados na eficácia. Essa afirmação se comprova na passagem de Saldanha (2006):

O planejamento estratégico, que se reflete no todo de uma organização, tende a ser responsabilidade dos diretores e presidentes. Nele, serão tomadas decisões presentes que irão produzir efeitos futuros, os quais poderão ser positivos ou negativos, dependendo exclusivamente de um planejamento abrangente e de uma decisão acertada (SALDANHA, 2006, p. 30).

O modelo de planejamento estratégico possui elementos comuns com os modelos e teorias de administração analisados anteriormente, uma vez que as tomadas de decisões cabem ao especialista e pessoa que atua na gestão. Sendo assim, as análises, as decisões e o acompanhamento ficam centralizados nas mãos da gerência e o processo de execução é incumbência dos demais segmentos da instituição, limitando assim os espaços de participação no processo. Portanto, no planejamento estratégico, as decisões são tomadas pelos níveis superiores da gestão e/ou administração e, após aprovadas, são impostas aos demais segmentos.

Parente Filho (2001) destaca ainda que um dos princípios básicos que orientam as ações no planejamento estratégico é a abordagem sistêmica.

O planejamento estratégico como abordagem sistêmica tem como referência inicial a missão da organização. Com base em um processo participativo de conhecimento e análise dos pontos fortes e dos pontos fracos internos à organização e do estudo das oportunidades e restrições do ambiente externo, estabelece estratégias, ou seja, os meios e ações integradas de longo prazo, que visam alcançar os objetivos e metas estabelecidas para o cumprimento da missão da organização (PARENTE FILHO, 2001, p. 44).

Segundo o autor, a abordagem sistêmica do planejamento estratégico impõe, no momento dos estudos e das análises, a consideração, em primeiro lugar, das questões internas e externas da organização (ou setor). Além do mais, para se realizar o PE, exige-se um diagnóstico prévio dos pontos fortes e dos pontos fracos da instituição, exige-se descentralização e divisão de responsabilidades e atribuições e, sobretudo, a interação com parceiros e beneficiários.

Os elementos até aqui apresentados nos ajudam a apreender e compreender como a NGP traz para a administração pública o fortalecimento da perspectiva do

planejamento estratégico, ao lado do fortalecimento da perspectiva da regulação e da responsabilização (*accountability*).

Outro pilar que sustenta a Nova Gestão Pública é o processo de consolidação do chamado Governo Eletrônico. Trata-se da diversidade de mecanismos de disseminação de informação que as instâncias governamentais disponibilizaram por meio da tecnologia, utilizando ferramentas, portais, sistemas e plataformas.

De acordo com alguns autores, tais como Agune; Carlos (2005); Osbourne (1997), em alguns casos, a definição de Governo Eletrônico está vinculada às tentativas de modernização da administração pública e à melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos do Governo. Já outros autores, por exemplo, Ronaghan (2002) e Medeiros (2004), afirmam que essa definição está claramente associada ao uso da Internet, pelo setor público, para prestação de serviços públicos de forma eletrônica.

Medeiros e Guimarães (2004), em estudos desenvolvidos, sintetizam alguns conceitos de Governo Eletrônico ligados a três áreas de conhecimento: políticas públicas, gestão e comportamento organizacional e tecnologia da informação, como apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 Definições de Governo Eletrônico ligadas a três áreas do conhecimento

Definições de Governo Eletrônico	Fonte
Governo Eletrônico refere-se ao uso, por agências governamentais, de tecnologias de informação (como redes de longa distância, Internet e computação móvel) capazes de transformar as relações com cidadãos, empresas e outras unidades do governo. Essas tecnologias podem servir a diferentes fins, como: melhor prestação de serviços aos cidadãos, interações mais eficazes com empresas e a indústria, <i>empowerment</i> do cidadão por meio do acesso a informações ou mais eficiência na administração governamental.	Banco Mundial [...]
Governo eletrônico ou e-governo significa prover acesso público via Internet a informações sobre os serviços oferecidos pelos departamentos centrais do governo e suas agências, habilitando o público à condução e conclusão de transações para tais serviços.	<i>National Audit Office</i> [...]
O termo ' <i>e-government</i> ' [utilizado em inglês para denominar o governo eletrônico] aborda o uso de novas tecnologias de informação e comunicação pelos governos, aplicadas a todas as suas funções.	OCDE [...]
E-governo é definido como: utilização da Internet e da <i>web</i> para ofertar informações e serviços governamentais aos cidadãos.	Nações Unidas [...]
O termo governo eletrônico é definido como a oferta e troca de informações e serviços governamentais <i>on-line</i> para cidadãos, empresas e outras agências governamentais.	INTOSAI [...]
Governo eletrônico refere-se a processos e estruturas relativos ao fornecimento eletrônico de serviços governamentais ao público.	Okot-Uma [...]

**Fonte:** MEDEIROS; GUIMARÃES, 2004, p. 51.

Por certo, o Governo Eletrônico se refere ao desenvolvimento de ferramentas gerenciais informatizadas que possibilitam ao Governo e aos gestores públicos terem uma base de dados eletrônicos via Internet. Isso possibilita aos órgãos oficiais terem um controle crescente de informações e de processos gerenciais, ao mesmo tempo em que possibilita integração dessas ferramentas.

Essas ferramentas e mecanismos estão ligados a incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Chamamos *Tecnologias de Informação e Comunicação* (TIC) aos procedimentos, métodos e equipamentos para processar informação e comunicar que surgiram no contexto da Revolução Informática, Revolução Telemática ou Terceira Revolução Industrial, desenvolvidos gradualmente desde a segunda metade da década de 1970 e, principalmente, nos anos 90 do mesmo século. Essas tecnologias agilizaram e tornaram menos palpável o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes para a captação, transmissão e distribuição das informações, que podem assumir a forma de texto, imagem estática, vídeo ou som. Considera-se que o advento dessas novas tecnologias e a forma como foram utilizadas por governos, empresas, indivíduos e sectores sociais possibilitaram o surgimento da *Sociedade da Informação* (RAMOS, 2008, p. 5).

Em outras palavras, com a ascensão da Internet e das inovações em comunicações e informações, as organizações governamentais tiveram a possibilidade de migrar seus sistemas existentes em recursos convencionais para sistemas e plataformas com interface nas TICs. Os instrumentos ligados às TICs ampliaram a possibilidade de disponibilizar informações públicas e, portanto, deram origem ao que passou a ser chamado de Governo Eletrônico.

Para facilitar a interação com os cidadãos e o acesso a informações, o Governo Eletrônico, por meio das TICs, desenvolve sistemas e ferramentas pelos quais é possível encontrar inúmeras informações, dados e demandas pertencentes a uma instituição. Essas informações são disseminadas rapidamente e os gestores públicos possuem acesso aos dados disponibilizados por meio da Internet.

Nesse prisma, a ascensão da gestão de Governo Eletrônico tem como eixo central a utilização das TICs para possibilitar o acesso rápido às informações sociais e, assim, dinamizar a prestação de serviços públicos de modo a promover a eficiência e efetividade das funções sociais públicas.

Medeiros e Guimarães (2004) destacam que há, pelo menos, dois fatores que têm motivado governos a elaborar e utilizarem sistemas baseados na Internet:

(1) a necessidade de as administrações aumentarem sua arrecadação e melhorar seus processos internos - “fazer mais com menos” - e (2) as pressões da sociedade para que o Governo otimizasse seus gastos e atuasse, cada vez mais, com transparência, qualidade e de modo universal na oferta de serviços e provimento de informações aos cidadãos e organizações em geral (MEDEIROS E GUIMARÃES, 2004, p. 50).

Complementam, enfatizando mais seis motivos para os governos aplicarem projetos e programas na perspectiva do Governo Eletrônico, como:

(1) “estar presente”, ou seja, assegurar sua visibilidade na sociedade; (2) mostrar exemplo aos demais atores da Sociedade da Informação; (3) prestar informações de maneira mais eficaz; (4) oferecer serviços de forma virtual; (5) permitir a consulta aos cidadãos e (6) facilitar a participação na formulação das políticas públicas (MEDEIROS, 2004, p. 32).

Prado e Pó (2010) lembram que o Governo Eletrônico se concretizou ancorado em dois movimentos ao longo dos anos 1990:

[...] a busca de modernização da administração pública e melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos do Governo e o uso da Internet pelo setor público para prestação de serviços públicos de forma eletrônica (PRADO; PÓ, 2010, p. 7).

Tais movimentos e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foram incorporados aos processos governamentais contemporâneo no movimento de Reforma do Estado, o que fez com que princípios gerenciais, como desempenho, eficiência, eficácia, excelência, otimização, qualidade do gasto público, transparência, prestação de contas e controle social, tomassem preocupação central no desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico (PRADO; PÓ, 2010).

Segundo Diniz, Barbosa, Junqueira e Prado (2009),

A ideia de Governo eletrônico, embora associada ao uso de tecnologia de informação no setor público, ultrapassa essa dimensão. Em alguns casos, está vinculada à modernização da administração pública por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) e na melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (Agune e Carlos, 2005; Osborne, 1997). Em outros casos, está claramente associada ao uso de internet no setor público para prestação de serviços públicos eletrônicos (Ronaghan, 2002;

Medeiros, 2004; Grant e Chau, 2005) (DINIZ, BARBOSA, JUNQUEIRA, PRADO, 2009, p.24).

Nesse contexto, o Governo Eletrônico está atrelado à perspectiva do Estado Gerencial, bem como aos paradigmas da Nova Gestão Pública, uma vez que os seus programas e ações estão voltados à prestação de contas e à concessão de recursos financeiros para atingir as metas e objetivos definidos e/ou acordados nas políticas públicas. As novas tecnologias e os sistemas em rede permitem que a gestão pública tenha acesso cada vez mais rápido e facilitado aos dados, demandas, informações e necessidades de instituições sociais.

Por outro lado, essas ferramentas gerenciais vinculadas às TICs corroboram com a responsabilização e transparência do Governo, ou a também chamada *accountability*, uma vez que todas as ações e programas governamentais estão disponibilizados *online* e, assim, contribuem também para o controle social pelos cidadãos, ou seja, os cidadãos também têm acesso às informações e transações das instituições políticas. Nesse sentido, Prado e Pó (2010, p. 2), asseveram que “com tais mecanismos operacionais, os cidadãos passam a ter maiores possibilidades de decidir e responsabilizar os agentes políticos por seus atos ou omissões”. Sendo assim, essas ferramentas *online* estão a serviço tanto do Governo e das instituições políticas para controle e monitoramento, quanto da população, que pode ter acesso aos serviços públicos prestados.

Prado e Pó (2010) observam que

Dessa forma, os programas de Governo eletrônico assumiram uma posição privilegiada para a promoção de processos mais abertos e transparentes de governança, com a disponibilização de informações por parte dos governos e dos diversos atores, assim como de mecanismos de participação e opinião dos governados nos processos políticos. Representantes eleitos e a burocracia governamental, protagonistas centrais de decisões políticas relevantes para toda a sociedade, ficariam, assim, mais permeáveis ao seu escrutínio e opinião da sociedade. Daí, é quase obrigatório inferir que o Governo eletrônico pode tratar de um aperfeiçoamento da própria democracia (PRADO; PÓ, 2010, p. 5).

Como se percebe, o Governo Eletrônico, por meio da Internet, constituiria um veículo de aproximação e de comunicação entre Estado e sociedade/Governo e cidadão. Consoante com essa ideia, Medeiros e Guimarães (2004) ressaltam que

A Internet, como veículo de aproximação do Estado com o cidadão, é o principal instrumento para a consecução dos planos de fazer o

Governo cada vez mais “eletrônico”. A intenção, com a presença governamental na *web*, é tornar o aparato administrativo menos aparente de forma presencial, mas, ao mesmo tempo, mais próximo do cidadão e mais eficiente na realização de seus objetivos, com a utilização de técnicas e sistemas de informática e comunicações. Com isso, verifica-se a utilização de TIC na implementação de conceitos contemporâneos advindos da administração, a exemplo do gerencialismo na condução das organizações públicas, e mesmo um incentivo ao controle social (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2004, p. 50).

Governo Eletrônico, planejamento estratégico, *accountability*, responsabilização, controle social, regulação definem, pois, os contornos da NGP e seus desdobramentos na organização do Estado e das políticas públicas em geral e na Educação em particular. Por certo, se por um lado, esses elementos podem contribuir para se alcançar maior agilidade e transparência na gestão pública, por outro lado, à medida que se orientam e estruturam sob a égide da perspectiva gerencialista sustentada pelas teorias e métodos de administração capitalista, pouco podem fazer naquela direção.

No campo educacional brasileiro, o Ministério da Educação tem criado mecanismos de monitoramento e de acompanhamento permanente de todas as ações de diferentes municípios, estados e Distrito Federal. Diversas ferramentas gerenciais têm sido implementadas na perspectiva do Governo Eletrônico. Essas ferramentas podem permitir um controle sistemático e articulado do desempenho de cada rede e unidade de ensino, ao mesmo tempo em que podem contribuir para o controle social e de prestação de contas do Governo, como é o caso do Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE Interativo).

Todavia, ao lado desse movimento, foi-se consolidando uma perspectiva de gestão da Educação e da escola sustentada nos princípios democráticos e com ênfase no fortalecimento da autonomia e da participação nos processos de gestão. Essa perspectiva aparece na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96, tendo a autonomia e a participação como categorias e dimensões fundamentais. A próxima seção aprofunda esta análise.



### 1.3 Gestão Democrática: autonomia e participação

Se por um lado, nos anos de 1990, a Reforma do Estado e os novos modelos de gestão da Educação foram-se delineando, por outro lado, também nesse período, o debate em torno da gestão democrática, da participação e da autonomia na Educação e na escola se aprofundou. São perspectivas de gestão da Educação e da escola que foram convivendo e se confrontando no contexto das lutas sociais, no contexto das políticas educacionais, no contexto do cotidiano escolar. São perspectivas de gestão que apontam para horizontes e caminhos diferentes e, muitas vezes, antagônicos, tanto nos marcos legais quanto nas formulações conceituais.

A Constituição Federal de 1988 estabelece que a Educação é um “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (Art. 205). Na esfera do Poder Público, esse dever é uma atribuição repartida entre as diferentes instâncias governamentais. No que se refere à gestão, define como um de seus princípios a gestão democrática do ensino público.

Gestão provém do verbo latino *gero* e significa levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Ela implica um ou mais interlocutores com os quais se dialogam, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade (CURY, 2000).

A gestão democrática é aquela que se efetiva não só pelas decisões de uma pessoa, mas com a participação de todos. É a que busca assegurar a participação de todos os setores – educadores, alunos, funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento.

Ela comparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº. 9394/96, reforçando o princípio que está na Constituição Federal: “Art. 3º. VIII – gestão democrática do ensino público, na forma dessa lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

A LDB complementa esse princípio com outros princípios relativos à participação:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

Participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolar ou equivalente (BRASIL, LDB, 1996).

Assim, para haver uma gestão democrática presente na escola, é preciso que se tenha uma práxis construída pelos profissionais da Educação, estudantes e comunidade. Essa gestão precisa conter princípios norteadores, entre eles a participação e a autonomia.

Gandin (1988) refere-se à democracia participativa hoje como uma aspiração de todos:

No interior da escola, a participação se coloca hoje, e como em toda a sociedade, desejada; sinal dos tempos. A grande tendência é mais do que a democracia representativa em que o elemento fundamental é o voto; busca-se a democracia participativa em que o poder esteja realmente distribuído e em que a representatividade nasça dos grupos e se realize como uma tarefa que qualquer um exercerá dentro do grupo, à medida que for necessária (GANDIN, 1988, p. 80).

O ingresso da comunidade no interior da escola promove a diferença com atitudes sérias e responsáveis, fazendo dessa instituição pública um espaço racional e político, pois são pilares para que se obtenham aprendizagens significativas, tendo como eixo norteador o Projeto Político Pedagógico. Ele não pode ser considerado só mais um documento da escola, mas um caminho com metas e objetivos traçados com todos os membros da comunidade escolar. Então, a participação da comunidade no interior da escola se faz necessária. Tal participação nas decisões políticas da escola ajuda a superar obstáculos na descoberta de potencialidades e reforça o relacionamento social. Em relação a participação Cury (2000) explica que

Participar é dar parte e ter parte. O primeiro movimento visa informar, dar publicidade, e o segundo é estar presente, ser considerado um parceiro nas grandes definições de uma liberação ou de um ordenamento. (CURY, 2000, p.51)

Lima (2006) coloca que a participação é o elemento fundamental para a realização da democracia e também representa um meio para limitar certos tipos de poder e superar certas formas de Governo. A participação possibilita a expressão de diferentes pensamentos e interesses, similarmente, influencia na tomada de decisões.

Esse mesmo autor expõe que há vários tipos de participação: participação direta, indireta, formal, não formal, participação informal, ativa, reservada, passiva, convergente e divergente.

A participação direta se dá quando o sujeito participa diretamente do processo de tomadas de decisões, e não quando há uma mediação por meio de um representante, por exemplo, o voto. Em contrapartida, a participação indireta é aquela que há uma mediação, realizada por representantes. Nesse tipo de participação, há dois tipos de assumir a representação: a livre e a vinculada ou imperativa, isto é, “o representante pode assumir-se como *fiduciário* (representante dos interesses gerais) ou como *delegado* (representantes de interesses particulares)” (LIMA, 2006, p. 74).

A participação formal é aquela determinada por um conjunto de regras formais que estão sistematizadas em documentos legais e hierárquicos. Quanto à participação não formal, também é realizada com base em um conjunto de regras, entretanto, são menos estruturadas formalmente, assim os atores envolvidos têm poder de intervenção. Já a participação informal não requer regras formais é realizada de acordo com os objetivos e interesses de um pequeno grupo.

A participação ativa caracteriza-se por um elevado envolvimento na organização individual ou coletiva. O sujeito tem capacidade de mobilização, conhece profundamente seus direitos e deveres, tem autonomia e interfere profundamente nas tomadas de decisões. Ao passo que a participação passiva constitui atitudes e comportamentos de desinteresses e alheamento. O sujeito é apático, é alienado, abstém-se de certos tipos de responsabilidades, é indiferente às tomadas de decisões. Entre a participação ativa e a passiva, encontra-se a participação reservada, que se caracteriza por uma atividade menos voluntária, na qual o indivíduo toma decisões eventualmente, como forma de não correr certos riscos e não se comprometer.

Por fim, Lima (2006) afirma que há a participação convergente e divergente. A primeira é aquela que se realiza para atender os objetivos formais em vigor. Porém, o grupo pode chegar a um consenso e propor alternativas que substituam os objetivos formais. A segunda é uma forma de se contrapor, de contestar ou de boicotar os objetivos formais, como vista à renovação, ao desenvolvimento, à inovação e à mudança. Os objetivos formais podem ser negados em busca de um verdadeiro sentido para a realidade.

Diante das várias alternativas que Lima (2006) traz, percebe-se que em todos os espaços há um tipo de participação. Embora as pessoas não participem ativamente na

organização, elas estão inseridas do processo de alguma forma, pois têm interesses e objetivos.

A gestão democrática precisa contar com a participação da comunidade nas decisões, com isso tem-se a partilha do poder. Essa participação e todo o processo democrático, por sua vez, precisam ser planejados. A participação na escola não se deve reduzir à integração da escola-família-comunidade, mas promover a participação de todos e a transformação da comunidade em que a sociedade está inserida.

Nesse sentido, Paro (2005) diz que “uma Gestão que se diz democrática, ela deve extinguir o ‘Ditador Democrático’”. Assim, a participação, necessariamente, tem que caminhar na direção de uma relação horizontal e cooperativa, procurando identificar, criticamente, as lacunas presentes.

Compreende-se ser o campo da gestão escolar, um processo que vai além de tomadas de decisão de uma única pessoa como o gestor escolar, se trata de considerar todos os envolvidos no contexto escolar.

Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (LIBÂNEO, 2005, p.332)

Desse modo, no espaço escolar, as mudanças dependem do posicionamento e da atitude de todos, o que é essencial para a concretização de uma gestão democrática e descentralizada, acreditando que a autonomia da escola se constrói com a participação efetiva de toda a comunidade, o que se torna uma aprendizagem contínua por todos. Veiga (1997) refere-se à autonomia, liberdade e democracia na escola pública ao explicitar que:

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização de um espaço público. [...] A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir

uma participação realmente efetiva da comunidade, o que a caracteriza como uma categoria eminentemente democrática (VEIGA, 1997, p. 51).

A autonomia nas escolas não se resume somente à questão financeira, mas à política, no sentido de ter capacidade para tomar decisões compartilhadas e comprometidas, competência coletiva, de forma organizada e articulada. A descentralização é um meio para a construção da autonomia e, também, um meio para a formação democrática dos alunos.

Barroso (2008) estuda a autonomia da escola tanto na dimensão política, quanto na dimensão jurídico-administrativa da instituição. Assim, o autor mostra a importância de a escola passar da autonomia decretada à autonomia construída.

Nesse sentido, segundo Barroso (2008), nos documentos formais/legais está registrado que a escola deve ter autonomia, porém aparece de uma forma muito vaga, pois não explicita de que forma que a escola deve promover essa autonomia, além do mais não apresenta condições para que as escolas possam ter autonomia. Essa é a autonomia decretada. Já a autonomia construída é aquela que os próprios sujeitos da escola devem auto-organizar-se para que possam buscar meios para promover a Educação com qualidade e a aprendizagem dos alunos que a frequentam.

Deste ponto de vista, uma política destinada a “reforçar a autonomia das escolas” não pode limitar-se à produção de um quadro legal que defina normas e regras formais para a partilha de poderes e a distribuição de competências, entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino. Ela tem de assentar, sobretudo na criação de condições e na montagem de dispositivos que permitam, simultaneamente, “libertar” as autonomias individuais e dar-lhes um sentido coletivo, na prossecução dos objetivos organizadores do serviço público de Educação nacional, claramente consagrados na lei fundamental, e de que se destacam a equidade do serviço prestado e a democraticidade do seu funcionamento (BARROSO, 2008, p. 18).

Assim, para que a escola possa construir sua autonomia, ela precisa, primeiramente, desenvolver o princípio de autogoverno, que é a essência da autonomia, ou seja, a instituição escolar precisa ser capaz de decidir, em grupo, suas próprias regras, visando ao bom funcionamento da escola e priorizando a formação plena dos educandos. Portanto, não é possível desenvolver a autonomia da escola sem que haja a autonomia dos membros da escola.

A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no meio biológico e social, de acordo com as suas próprias leis (BARROSO, 2008, p. 16).

Ainda de acordo com o autor, “a autonomia pressupõe liberdade (e capacidade) de decidir”, mas não pode ser confundida com independência. Nesse prisma, o conceito de autonomia é relativo, pois por mais que as pessoas sejam autônomas para decidir algumas questões, há outras em que as ações são realizadas sempre em um contexto de interdependências e em um sistema de relações.

Sendo assim, promover espaços de participação e, conseqüentemente, de autonomia, é corroborar para que de fato seja edificada a gestão democrática na escola. A gestão democrática tem que ter como elemento crucial o trabalho coletivo, pois, assim, é possível que o grupo possa apontar os objetivos, as estratégias, as metas e os planos de ações que a escola quer alcançar. Nessa perspectiva, é fundamental que todos os documentos que norteiam as práticas da escola sejam elaborados no coletivo, como por exemplo, o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Regimento Escolar, inclusive o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), em um processo de que todos os sujeitos façam parte e em que tenham voz e vez.

Como depreende, a gestão democrática coloca em destaque outros elementos, pressupostos e perspectivas organizacionais que se distanciam daqueles preconizados nos modelos de gestão orientados pela Nova Gestão Pública, pelo planejamento estratégico, pelas diferentes teorias que orientam a organização do trabalho na produção capitalista.

No contexto escolar, é fundamental compreender de que maneira essas perspectivas se fazem presentes e se delineiam nos processos e práticas gestoriais que aí se desenvolvem. O programa do PDE-Escola, com a ferramenta do PDE Interativo, aponta elementos importantes sobre essa questão.

Nesse sentido, a partir do próximo capítulo, detemo-nos mais demoradamente sobre eles.

## **CAPÍTULO II**

### **AS DIRETRIZES PARA O PDE INTERATIVO: O NOVO MARCO DO PDE-ESCOLA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar o Programa Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) e a ferramenta PDE Interativo, com o intuito de compreender seus desdobramentos na gestão da escola e as mudanças e permanências que neles se fazem presentes no contexto dos governos do ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e do Governo da atual Presidente Dilma Rousseff (2011-2014).

A década de 1990 foi marcada por uma efervescência de reformas na Educação brasileira. As políticas educacionais foram estruturadas, no âmbito do discurso, para promover a melhoria da Educação brasileira e a qualidade dos processos organizacionais no interior das instituições públicas de ensino. Para tanto, foram implantados planos e programas com o intuito de ampliar o acesso ao sistema educacional. Muitos programas elaborados nesse contexto foram implementados e/ou redimensionados ao longo dos anos pelos governos subsequentes e tiveram continuidade nos anos 2000, ainda que reconfigurados.

Nesse sentido, destacam-se as políticas de financiamento público por meio da constituição de fundos com recursos dirigidos para fins específicos; a expansão dos sistemas de avaliação externa e de produção de dados educacionais; os programas de universalização de livros didáticos; os programas de alimentação escolar e aqueles voltados para a gestão da escola, entre outros.

Os governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e de Dilma Rousseff (2011-2014), deram continuidade a alguns dos programas que foram criados nos governos que os antecederam, ao mesmo tempo em que produziram novas formulações.

#### **2.1 O PDE nas políticas de financiamento da escola de Educação Básica**

Entre o rol de políticas educacionais que permearam o Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, encontra-se o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi implementado

pelo Ministério da Educação (MEC), em 24 abril de 2007, no segundo mandato do Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2007-2010), tendo como lema *“Garantir o direito de aprender, para todos e para cada um”*.

O PDE abrange os diversos níveis, modalidades e etapas de ensino, desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação. Apresentava-se ancorado em uma perspectiva de visão sistêmica da Educação, na territorialidade, no desenvolvimento, no regime de colaboração, na responsabilização e na mobilização social. Segundo o documento orientador do PDE, tal perspectiva estaria ancorada em uma concepção dialética da Educação.

A concepção de Educação que inspira o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no âmbito do Ministério da Educação, e que perpassa a execução de todos os seus programas reconhece na Educação uma face do processo dialético que se estabelece entre socialização e individuação da pessoa, que tem como objetivo a construção da autonomia, isto é, a formação de indivíduos capazes de assumir uma postura crítica e criativa frente ao mundo. A Educação formal pública é a cota de responsabilidade do Estado nesse esforço social mais amplo, que não se desenrola apenas na escola pública, mas tem lugar na família, na comunidade e em toda forma de interação na qual os indivíduos tomam parte, especialmente no trabalho. A escola pública e, em um nível mais geral, a política nacional de Educação exigem formas de organização que favoreçam a individuação e a socialização voltadas para a autonomia. O PDE é mais um passo em direção à construção de uma resposta institucional amparada nessa concepção de Educação. Os programas que compõem o Plano expressam essa orientação (BRASIL, 2007, p. 5).

Um dos temas recorrentes em torno do PDE foi a questão da qualidade da Educação. Esse é um desafio reclamado por diferentes setores da sociedade, o que contribuiu para uma boa acolhida do PDE entre vários desses setores, pois difundia-se a ideia de que esse plano poderia redimensionar as ações na Educação na busca de uma almejada qualidade.

O PDE propunha, ainda, uma visão sistêmica articulada e de longo prazo da Educação que se sustentava, inicialmente, em cerca de 30 ações que abrangiam desde a creche à Pós-Graduação. O Quadro 2, que se segue, sintetiza os principais programas e ações anunciadas no lançamento do PDE.



## QUADRO 2 Programas e diretrizes do PDE

Programa/ações	Diretrizes-objetivos gerais
Programa Incluir	Fomentar a implantação e consolidação de acessibilidade no âmbito das instituições públicas de ensino superior.
PNLA – Programa Nacional do Livro Didático para Alfabetização de Jovens e Adultos	Avaliar e selecionar obras didáticas adequadas à alfabetização de jovens e adultos serem adquiridas e distribuídas às escolas de EJA pelo Ministério da Educação.
Programa Nacional Biblioteca na Escola 2008	Avaliar e selecionar obras de literatura para serem distribuídas às instituições de Educação Infantil e às escolas públicas que ofereçam as séries/anos iniciais do Ensino Fundamental.
Programa Brasil Alfabetizado	Universalizar a alfabetização de jovens e adultos de quinze anos ou mais.
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep	Coletar dados, via <i>internet</i> , do “Educacenso”. Esses dados são individualizados de cada estudante, professor, turma e escola do País, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quanto da rede privada.
Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica	Implantar, nos próximos quatro anos, 150 (cento e cinquenta) novas unidades na Rede Federal de Educação Tecnológica, oferecendo formação e qualificação profissional.
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	Prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do Ensino Fundamental das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas de Educação especial registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).
Programa de Acompanhamento e Monitoramento do Acesso e Permanência na Escola das Pessoas com Deficiência Beneficiárias do BPC/Loas	Acompanhar e monitorar anualmente o acesso e permanência na escola das pessoas com deficiência, atendidas pelo BPC.
Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Ifet	Implantar instituições de Educação Superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de Educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.
Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni	Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na Educação Superior, no nível de graduação.
Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB	Expandir a oferta de cursos e programas de Educação Superior no País, por meio da modalidade de Educação a distância.
Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb	Viabilizar recursos para a manutenção e desenvolvimento da Educação Básica com base no número de aluno matriculados.
Olimpíada Brasileira da Língua Portuguesa	Estimular os alunos do Ensino Fundamental da rede pública a ler mais e a escrever melhor e reforçar os hábitos de leitura e escrita dos estudantes.
Programa Gesac - Governo Eletrônico Serviço de Atendimento ao Cidadão.	Implantar <i>internet</i> banda larga em todas as escolas de nível médio, urbanas e rurais
Programa Mais Educação	Ampliar o tempo e o espaço educativo dos alunos da rede pública, por meio do apoio a atividades socioeducativas no contraturno escolar.
Projeto Olhar Brasil	Identificar os estudantes com problemas de visão e fornecer óculos de graça.
Piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da	Definir o piso salarial nacional de R\$ 850,00 mensal para uma jornada de 40 horas semanais, dos professores da rede

Educação Básica.	pública da Educação Básica.
Programa Nacional de Pós-Doutorado (PNPD)	Apoiar e financiar recém-doutores em seus estudos e projetos em Políticas Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce).
Programa Luz para Todos	Levar energia elétrica para todas as escolas do País
Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos da Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância)	Ampliar e melhorar as instalações da Educação Infantil para incluir crianças de zero a seis na rede pública.
Programa Universidade para Todos (ProUni).	Conceder bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de ensino superior,
Provinha Brasil	Avaliar se os alunos da rede pública são alfabetizados aos oito anos
Programa de Formação Continuada de Professores na Educação Especial	Formar professores dos sistemas estaduais e municipais de ensino para o atendimento educacional especializado, por meio da constituição de uma rede nacional de instituições públicas de ensino superior, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil - UAB,
Programa incluir: acessibilidade na Educação Superior	Implementar uma política de acessibilidade de pessoas com deficiência à Educação Superior, promovendo ações para a garantia do acesso pleno nas instituições federais.
Programa de Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais	Instalar instrumentos, equipamentos ou tecnologia adaptados para melhorar a funcionalidade da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida
Saúde na Escola	Atendimento básico de saúde na escola e a elaboração de ações integradas entre as instituições da Educação Básica e as Unidades Básicas de Saúde e Equipes de Saúde da Família
Transporte Escolar	Renovar e ampliar a frota de veículos de transporte escolar destinada ao transporte diário de alunos da Educação Básica tanto da zona rural como da zona urbana das redes estadual e municipal
Plano de Metas: Compromisso Todos Pela Educação	Definir diretrizes para Educação Básica dos sistemas públicos de ensino; instituir o Ideb e o PAR

FONTE: Elaborado pela pesquisadora

O Quadro 2 evidencia que o PDE, por um lado, pode ser considerado como um plano “guarda-chuva” da Educação, como bem definiu Saviani (2007), que contempla diferentes estratégias e ações que seriam implementadas pelo Governo Federal. Por outro lado, é possível observar que muitos dos programas nele sintetizados eram programas e ações que já vinham sendo desenvolvidos, porém, agora, estavam abrigados sob um grande “guarda-chuva”. Isso se observa em ações como aquelas relativas ao Programa Nacional do Livro Didático; tecnologias educacionais; financiamento da Educação; expansão da rede federal de Educação profissional, entre outras.

No âmbito da Educação Básica e no que se refere à relação entre os entes federados, o Plano de Metas: Compromisso Todos pela Educação assumiu lugar de

destaque no contexto das políticas educacionais. Como programa estratégico do PDE, ele foi instituído por meio do Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007. Esse Plano de Metas está fundamentado por 28 diretrizes e compartilha competências políticas, técnicas e demandas em nome da melhoria dos indicadores educacionais nacionais.

O Decreto nº 6.094/2007, dispôs sobre sua implementação pela União, em regime de colaboração com os Estados, os Municípios e o Distrito Federal e a participação das famílias e das comunidades. Pretendia dar impulso a uma ampla mobilização social tendo sido assinado por todas as secretarias de Educação estaduais e municipais do Brasil.

Entre as principais propostas previstas neste Decreto encontra-se a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Segundo o documento oficial que o fundamenta, o Ideb foi criado com o propósito de nortear as políticas educacionais do País, a fim de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Como instrumento de monitoramento e controle da Educação Básica, o Ideb é calculado em uma escala de zero a dez. Considera duas variáveis relevantes: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. Esse indicador, que varia de 0 a 10, é calculado a partir do resultado de desempenho dos estudantes na Prova Brasil e no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), acoplados às taxas de aprovação, de reprovação e de evasão divulgadas por meio do Censo Escolar. A proposta era de que, com base nesse indicador, o Governo selecionaria municípios com o Ideb abaixo de 3, que seriam considerados prioritários e deveriam receber recursos adicionais da União e assistência técnica específica. Foram definidas metas para serem alcançadas até 2022, com patamares intermediários ao longo desse período (2007 a 2022). O Quadro 3, que se segue, sintetiza essas metas:

QUADRO 3 Metas da Educação a serem alcançadas até 2022

**Anos Iniciais do Ensino Fundamental**

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.8	4.2	4.6	5.0	3.9	4.2	4.6	4.9	6.0
<b>Dependência Administrativa</b>									
<b>Pública</b>	3.6	4.0	4.4	4.7	3.6	4.0	4.4	4.7	5.8
<b>Estadual</b>	3.9	4.3	4.9	5.1	4.0	4.3	4.7	5.0	6.1
<b>Municipal</b>	3.4	4.0	4.4	4.7	3.5	3.8	4.2	4.5	5.7
<b>Privada</b>	5.9	6.0	6.4	6.5	6.0	6.3	6.6	6.8	7.5

**Anos Finais do Ensino Fundamental**

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.5	3.8	4.0	4.1	3.5	3.7	3.9	4.4	5.5
<b>Dependência Administrativa</b>									
<b>Pública</b>	3.2	3.5	3.7	3.9	3.3	3.4	3.7	4.1	5.2
<b>Estadual</b>	3.3	3.6	3.8	3.9	3.3	3.5	3.8	4.2	5.3
<b>Municipal</b>	3.1	3.4	3.6	3.8	3.1	3.3	3.5	3.9	5.1
<b>Privada</b>	5.8	5.8	5.9	6.0	5.8	6.0	6.2	6.5	7.3

**Ensino Médio**

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
<b>Total</b>	3.4	3.5	3.6	3.7	3.4	3.5	3.7	3.9	5.2
<b>Dependência Administrativa</b>									
<b>Pública</b>	3.1	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.4	3.6	4.9
<b>Estadual</b>	3.0	3.2	3.4	3.4	3.1	3.2	3.3	3.6	4.9
<b>Privada</b>	5.6	5.6	5.6	5.7	5.6	5.7	5.8	6.0	7.0

Os resultados marcados em verde referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

**FONTE:** Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Ainda no âmbito do Decreto 6.094/2007 foi instituído o Plano de Ações Articuladas (PAR). Esse Plano orienta o apoio técnico e financeiro que o MEC oferece aos estados, municípios e Distrito Federal que aderem ao Compromisso. As orientações para a estruturação do PAR estão sustentadas em quatro dimensões: gestão educacional;

formação de professores e de profissionais de serviço e apoio escolar; práticas pedagógicas e avaliação; infraestrutura física e recursos pedagógicos.

O outro programa direcionado para a Educação Básica, que assumiu maior centralidade no contexto do PDE foi o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). A formulação desse programa ocorreu ainda no contexto dos acordos firmados pelo Governo de FHC com o Banco Mundial, mas sua implementação se efetivou a partir de 2003, no primeiro mandato de Lula da Silva. Por meio dele o Governo Federal destina recursos financeiros diretamente às escolas públicas e privadas de Educação especial recenseadas pelo MEC.

Os recursos do PDDE podem ser empregados em despesas como aquisição de materiais permanentes e materiais de consumo necessários, manutenção, conservação e pequenos reparos da escola, implementação de projetos e atividades pedagógicas.

Para as escolas terem acesso aos recursos do PDDE, cada instituição deveria elaborar seu Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola). Desse modo, outra ação política ligada ao PDE foi a instituição do PDE-Escola.

## **2.2 Orientações sobre o PDE-Escola**

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) surgiu no contexto do Programa de Fundo de Fortalecimento da Escola (Fundescola), em 1998, resultante de um acordo de financiamento entre o Banco Mundial (BM) e o Ministério da Educação (MEC), desenvolvido em parceria com as secretarias estaduais e municipais de Educação. O intuito do Programa era o aperfeiçoamento da gestão escolar, com vistas à melhoria da qualidade das escolas do Ensino Fundamental e à permanência das crianças nas escolas públicas, nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

O Fundescola apresentava iniciativas no sentido de racionalizar o funcionamento do sistema educacional, focalizar esforços para aprendizagem dos alunos, qualificar a gestão do sistema e estabelecer mecanismos para monitorar e avaliar resultados.

O PDE-Escola era o mais importante dos projetos vinculados ao Fundescola. Era considerado o “carro-chefe” do Programa, uma vez que sua ênfase era “na escola com

foco no aluno”. Nesse processo, a escola é considerada a responsável pela melhoria da qualidade de ensino.

Em 2006, foi apresentado o Manual “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola – Aumentando o desempenho da escola por meio da planejamento eficaz”, elaborado pelo MEC (Brasil, 2006), adotando a perspectiva do planejamento estratégico. Neste Manual destaca que a escola só terá sucesso, se conseguir eficácia, eficiência, efetividade e equidade, o que implica planejamento, organização, liderança forte e ações controladas.

Segundo o documento Manual “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola”,

O PDE é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe esteja trabalhando para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro (BRASIL, 2006, p. 20).

Já no contexto do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) foi reorientado pela Portaria Ministerial nº 27, de 21 de junho de 2007. Essa Portaria previa que as escolas que atingiram baixo desempenho apurado por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), deveriam elaborar seu PDE-Escola, com vistas à progressão das estatísticas e a melhoria de seu rendimento escolar. Nesse Plano deveriam estar indicadas as metas a serem atingidas, as ações e estratégias necessárias, o prazo para o cumprimento das metas e os recursos necessários.

A Portaria Normativa nº 27, de 21 de junho de 2007, indica que o PDE-Escola teria como propósito “fortalecer a autonomia de gestão das escolas”, buscando estratégias para superar suas dificuldades e foco na aprendizagem dos alunos. Em relação à implementação do PDE-Escola, esse mesmo documento legal estabelece que:

Art. 2º - O PDE-Escola será implementado, em cada escola participante, pela execução de processos gerenciais de:

I - autoavaliação da escola;

II - definição de sua visão estratégica;

### III - elaboração de plano de ação.

§ 1º O Plano de cada escola deverá indicar as metas a serem atingidas, quais as ações necessárias, o prazo para o cumprimento das metas e os recursos necessários.

§ 2º O Plano será elaborado pela própria equipe de cada escola.

§ 3º O Plano discriminará os recursos recebidos da escola por parte da Secretaria Municipal ou Estadual de Educação, do Ministério da Educação, do FNDE e das contribuições de associações de pais e mestres, e quais ações serão financiadas por esses recursos (BRASIL, 2007).

O PDE-Escola mostra-se importante instrumento diagnóstico, conduzindo as escolas à “melhoria” dos índices estabelecidos pelo Ideb por meio do estabelecimento de metas, planos estratégicos, entre tantas outras ações e elementos intrínsecos ao PDE-Escola.

Esse plano é considerado o instrumento mais importante entre o rol de programas originalmente ligado a um fundo especial de financiamento, gerido pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), com parte dos recursos do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), à medida que, segundo as diretrizes dessa ação, é um elemento fundamental que permite à escola diagnosticar os principais problemas a serem enfrentados, possibilita melhorar o rendimento escolar, bem como aumentar os índices alcançados nas avaliações externas.

Dessa forma, é preconizado que o PDE-Escola objetivaria contribuir para a superação das fragilidades apresentadas das escolas participantes; para tanto, é necessário que cada instituição elabore seu plano de ação, para que o Governo disponibilize o financiamento e aumente as possibilidades de superação das possíveis fragilidades.

Na Apresentação do Manual “Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola” destaca-se que a Educação deve ser eficiente, eficaz e de qualidade. Coloca-se, ainda, que haja iniciativas para reverter o quadro atual da Educação que tem sido colocada como ineficiente, ineficaz e com baixa qualidade.

Em todas as iniciativas, é constante a preocupação em conferir racionalidade ao funcionamento do sistema, em focar os esforços na aprendizagem dos alunos, em melhorar a qualidade da gestão do sistema e em estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados (BRASIL, 2006, p. 9).

Segundo as diretrizes e concepções presentes neste Manual, uma escola de qualidade seria aquela que

[...] desenvolve relações interpessoais que conduzem a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; que coloca o aluno como foco de suas preocupações; que dispõe de recursos humanos com formação e motivação adequadas e com material escolar e didático necessário; que conta com instalações em quantidade e em condições adequadas de funcionamento; que tem assegurada a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. Além disso, uma escola de qualidade é aquela que constrói um clima escolar que favorece o processo de ensino-aprendizagem e que define e organiza processos que conduzem ao alcance de seus objetivos (BRASIL, 2006, p. 7).

Termina destacando que a união de todos esses fatores citados acima conduziria ao bom desempenho dos alunos. O Manual refere-se à escola como uma organização, um sistema. A escola, como um sistema, deveria organizar-se e relacionar-se de forma integral e coerente em busca de alcançar seus objetivos e sucesso. Menciona-se, ainda, que o sucesso da escola só será alcançado por meio da eficiência, da eficácia, da efetividade e da equidade, o que implicaria planejamento, organização, liderança forte e ações controladas (BRASIL, 2006).

Ainda segundo o Manual, é extremamente necessário que as escolas redefinam seus modelos e seus paradigmas para atenderem à nova realidade dos sistemas educacionais. Para tanto, a escola deveria ter o compromisso com essa eficiência, com a eficácia e com a qualidade, como também avaliar e ser avaliada, identificar seus problemas, planejar, traçar metas e estratégias e prestar contas.

Além dos pontos destacados acima, o Manual de elaboração do PDE-Escola traz que o planejamento é um elemento fundamental que possibilitaria o fortalecimento da autonomia da escola. Ele deve ser conduzido pela equipe escolar de acordo com a realidade que está inserida e com foco central na aprendizagem do aluno (BRASIL, 2006, p. 10).

Por esse prisma, o documento em questão coloca que o PDE-Escola é um mecanismo fundamental, poderoso e moderno de planejamento.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento. A partir dessa



análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito (BRASIL, 2006, p. 11).

Ainda na Apresentação, o Manual faz a distinção entre o PDE-Escola e a proposta pedagógica da escola. O primeiro “vê a escola como um todo em sua perspectiva estratégica”. Já o segundo trata apenas da dimensão pedagógica da escola. Então, o PDE-Escola, segundo o Manual, configuraria uma ferramenta gerencial baseada em estratégias para que se possa buscar meios para alcançar a aprendizagem do aluno e o desempenho da escola, complementando-lhe os aspectos pedagógicos (BRASIL, 2006, p. 11).

Após a Apresentação, o Manual está estruturado em cinco capítulos e um anexo. O primeiro capítulo apresenta uma visão geral do processo de elaboração do PDE-Escola, a quem o Manual se destina, como usá-lo, o que é PDE-Escola, a estrutura do PDE-Escola, as etapas de sua elaboração e implementação e quem deve elaborar e implementar o PDE-Escola.

Do capítulo dois ao cinco, situam-se e descrevem-se as cinco etapas que devem ser observadas na elaboração do PDE-Escola, são elas: 1- Preparação do PDE-Escola; 2- Análise Situacional; 3- Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico; 4- Execução e 5- Monitoramento e Avaliação. Por fim, apresenta o anexo, que consiste em cinco formulários que compõem o documento PDE-Escola e que deverão ser apresentados após todo o processo de elaboração desse Plano.

O Capítulo 1 inicia-se relatando que o PDE-Escola destina-se à equipe diretiva da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário), pois é nela que deve concentrar a função de liderança máxima da escola, sem a qual a escola não iria obter o sucesso desejado.

Por que a ênfase na liderança? Porque é ela que conduzirá o processo de elaboração e implementação do PDE e porque o sucesso da escola depende em grande parte de uma liderança competente. Sem o compromisso, o envolvimento e o suporte explícito e enérgico da liderança, não há como elaborar e implementar o PDE (BRASIL, 2006, p. 17).

Posteriormente, é destacado que, para a liderança ser efetivada, seria necessário um processo democrático no qual “[...] os líderes compartilham decisões com

professores, alunos, pais e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola” (BRASIL, 2006, p. 17).

Em seguida, o Manual traz que o PDE-Escola deve ter o seu processo de elaboração e implementação centralizado no(a) diretor(a) da escola. Apresenta que a participação da comunidade escolar é importante, mas essa participação não se daria em todo o processo de construção do Plano, pois entende-se que a elaboração final deve ficar a cargo da equipe diretiva da escola.

Todo o processo de elaboração e implementação do PDE é coordenado pela liderança da escola, que tem no diretor(a) seu representante máximo. A comunidade escolar participa da sua elaboração, mas isso não significa que todos devam participar de tudo. Embora todos possam e devam opinar, é importante e necessário criar uma estrutura que garanta a elaboração e a implementação do PDE de maneira organizada e eficaz (BRASIL, 2006, p. 27).

Conforme citado anteriormente, entre a preparação e a implementação do PDE-Escola, estão previstas cinco etapas.

Na etapa 1, explanada no Capítulo 2, ocorre a *Preparação do PDE-Escola*, na qual as escolas devem se organizar para a elaboração do Plano, constituir o Grupo de Sistematização (GS) e o Comitê Estratégico, indicar o coordenador, definir os passos a serem seguidos, identificar as responsabilidades, organizar estudos a cerca do Manual e divulgar o processo a ser percorrido para a comunidade interna e externa.

O Grupo de Sistematização (GS), de acordo com as orientações do Manual, deve ser formado pela “equipe composta pela liderança formal da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário). É aconselhável que o grupo conte também com representantes dos professores” (BRASIL, 2006, p. 27).

O coordenador deve ser um “membro do Grupo de Sistematização, indicado pelo diretor da escola, com aprovação do Grupo de Sistematização. Responde diretamente ao diretor e tem por função secretariar” (BRASIL, 2006, p. 27).

O Comitê Estratégico deve ser “composto pelo Grupo de Sistematização e pelo colegiado Escolar (quando existe)” (BRASIL, 2006, p. 27).

A etapa 2, orientada no Capítulo 3 do Manual, trata da *Análise Situacional*. Essa é a etapa em que a escola deverá fazer um levantamento de dados e informações acerca da instituição. Nesse momento, deve ser feito um levantamento e análise sistemática da

realidade institucional e obter subsídios para analisar o que está sendo feito e o que deve ser feito para que se possa melhorar o desempenho da escola e atingir a qualidade. Para tanto, seria indispensável que se realizasse a autoavaliação da instituição, para que assim seja possível traçar sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico.

Nessa etapa, para se fazer a autoavaliação da escola, é sugerido pelo Manual que se preencham três instrumentos.

O Instrumento 1 é destinado à realização do “Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola - PFE”. Consta de um conjunto de questões, organizadas em um formulário com perguntas e quadros a serem devidamente respondidas e preenchidos e

[...] é utilizado para a coleta de dados e informações sobre o funcionamento da escola. Inclui informações a respeito da localização, número de salas, professores, pessoal administrativo, níveis e modalidades de ensino oferecidos, número de turmas, turnos de funcionamento, número de alunos, indicadores de desempenho por turma, turno e disciplina, autonomia, relações da escola com a comunidade e com a Secretaria de Educação, principais projetos em andamento, fontes de recursos etc. (BRASIL, 2006, p.40)

O Instrumento 2 objetiva realizar a “Análise dos Critérios de Eficácia Escolar – ACE”. Nesse sentido, o Manual destaca os seguintes aspectos:

*Ensino e aprendizagem* – principal processo da escola, diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais, avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes;

*Clima escolar* – liderança, compromisso, motivação, ordem, disciplina, segurança, atmosfera geral da escola;

*Pais e comunidade* – participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, contribuição dos pais e outros parceiros no sucesso acadêmico dos alunos, no melhor desempenho da escola;

*Gestão de pessoas* – excelência da equipe para o desempenho das funções; profissionais habilitados e capacitados;

*Gestão de processos* – clara compreensão da missão da escola, objetivos claros e amplamente definidos, planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, informações gerenciais, existência de indicadores e de avaliação da gestão;

*Infraestrutura* – condições materiais de funcionamento (instalações e equipamentos) para que o ensino-aprendizagem ocorra de maneira adequada;

*Resultados* – desempenho geral da escola: taxas de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série, satisfação dos alunos, pais, colaboradores e sociedade, indicadores de melhoria das práticas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas (BRASIL, 2006, p. 41)

Também aqui o Instrumento assume o formato de um formulário, com questões e quadros previamente estruturados, que deverão ser respondidos ou preenchidos pela escola.

O Instrumento 3 visa a realizar a “Avaliação Estratégica da Escola – AEE”. Por meio dele, também estruturado na forma de um formulário com questões e quadros a serem preenchidos, pretende-se captar a percepção sobre as variáveis do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) que afetariam ou poderiam afetar o desempenho da escola. No que se refere ao ambiente interno da escola, o formulário considera aspectos como:

a) *Forças (ou pontos fortes)*: aquilo que a escola deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, isto é, tem governabilidade sobre elas, e executa bem. Exemplos de forças: boa imagem da escola junto aos alunos, pais e comunidade; bom sistema de informações gerenciais; colaboradores comprometidos; liderança forte e atuante; cultura de planejamento; qualidade do ensino; experiência acumulada etc.

b) *Fraquezas (ou pontos fracos)*: aquilo que a escola deveria estar fazendo e não está fazendo ou não está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, mas executa mal. Os pontos fracos devem ser entendidos com a conotação positiva de oportunidades de melhoria para a escola. Exemplos de fraquezas: ausência de objetivos e metas claras; desmotivação dos colaboradores; clima de desconfiança; ausência de um sistema de informações gerenciais; liderança fraca; acompanhamento deficiente dos alunos etc. (BRASIL, 2006, p. 103)

Quanto ao ambiente externo são destacados os seguintes elementos:

c) *Oportunidades*: situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola.. Exemplos de oportunidades: facilidade de acesso a novas tecnologias; disponibilidade de maior volume de recursos para a escola; maior preocupação dos pais e da comunidade com a qualidade dos egressos, cursos oferecidos pela Secretaria de Educação etc.

d) *Ameaças (ou riscos)*: situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter o seu impacto minimizado. As ameaças são situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não a escola, dependendo de suas condições internas de neutralização. Exemplos de ameaças: instabilidade política dos dirigentes; greves; pressão por vagas; falta de autonomia; baixo nível de preparação dos alunos que ingressam etc. (BRASIL, 2006, p. 103-104)

No Manual constam recomendações sobre “*como fazer*” para responder ou preencher cada um desses Instrumentos. As diretrizes gerais que orientam essas *recomendações* colocam em destaque o papel do Coordenador desse trabalho na escola, que deverá conduzir toda a distribuição das tarefas, indicando que, de acordo com cada assunto ou aspecto que está sendo analisado, o Instrumento seja preenchido por aqueles setores e profissionais da escola que atuam em cada setor correspondente ao tipo de informação requerida.

Após o preenchimento dos três Instrumentos, há uma ficha-resumo que deve ser preenchida como uma forma de sintetizar todas as informações e buscar soluções para os problemas detectados.

Em relação a esses Instrumentos, Fernandes (2004) ressalta que

Ao final de cada questionário, há uma ficha-resumo que tem por objetivo sintetizar suas informações, extraíndo os pontos “críticos para o sucesso da escola” e fazendo uma seleção daqueles pontos que deverão ser “atacados”. É importante sublinhar que, para o preenchimento da ficha-resumo do questionário 2, o manual do “Produto PDE” define o quantitativo de fatores, requisitos e características que devem ser atacados prioritariamente (no máximo três). Porém, mais interessante é a obrigatoriedade quanto à presença dos fatores *efetividade do processo ensino aprendizagem* e *gestão participativa de processos*, ficando o terceiro fator para a escola definir (FERNANDES, 2004, p. 10).

A etapa 3, desenvolvida no Capítulo 4, seria o momento da *Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico*.

A perspectiva adotada no Manual é no sentido de que essa *Definição da Visão Estratégica* consistiria no momento em que a escola identifica seus valores, sua visão de futuro, sua missão e os objetivos estratégicos a serem alcançados.

A visão estratégica da escola expressa a percepção que ela tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro.

Expressa o conhecimento que a escola tem de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer. A visão dá forma e direção ao futuro da escola, uma vez que mostra onde ela está e aponta para onde ela quer chegar. Esse conhecimento é fundamental para que a escola se organize para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável. Sem o conhecimento do caminho percorrido e de sua situação atual, é difícil para a escola definir aonde quer chegar e como pode chegar lá (BRASIL, 2006, p. 130)

O segundo momento é dedicado a definição de estratégias, metas e ações a serem alcançados, a partir dos objetivos estratégicos culminaria no *Plano de Suporte Estratégico*, ou seja, seria o momento de traçar meios para que a visão estratégica seja alcançada e concretizada.

### **O que é**

O plano de suporte estratégico é composto pelas estratégias, metas e planos de ação que darão a sustentação necessária para a transformação da visão estratégica da escola em ações práticas. Define o processo pelo qual os objetivos estratégicos da escola serão implementados. Implica consistência, constância e o desejo de avaliação dos resultados da escola.

### **Para que serve**

O plano de suporte estratégico representa o compromisso da escola com a implementação dos seus objetivos estratégicos. Guia as operações e as decisões cotidianas da escola, transformando gradualmente o pensamento estratégico em ações concretas. Compromete a direção e a equipe escolar em termos do que pretendem fazer para tornar concreta a visão estratégica da escola (BRASIL, 2006, p. 150).

É quando a escola define não só o que vai fazer (objetivos estratégicos) e para quem (clientes ou beneficiários), mas também como vai fazer (estratégias), quanto (metas, sempre quantitativas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento) (BRASIL, 2006, p.125).

Percebe-se que o Manual para a elaboração do PDE-Escola traz consigo orientações bem detalhadas quanto aos procedimentos e instrumentos a serem adotados em seu processo de elaboração e implementação, o que lhe confere caráter técnico, sustentado em alguns critérios de rigidez. Por exemplo, nas orientações para preenchimento de um dos quadros que compõem o PDE-Escola, o *Quadro de Desdobramento das Metas em Planos de Ação*, o documento apresenta a seguinte formulação:

Cada meta tem um plano de ação. Assim, se uma estratégia de um dado objetivo estratégico for desdobrada em três metas, deverão ser elaborados três planos de ação, cada um contendo as seguintes informações:

- 1) Ações críticas a serem desenvolvidas para a execução da meta. As ações devem ser enunciadas com verbos no infinitivo e ter expressão quantitativa. Assim, por exemplo, uma ação poderia ser “Capacitar 05 professores em Português”.
- 2) “Período de realização”: para cada ação deve ser informada a data de início e de término da execução.
- 3) “Responsável”: para cada ação deve ser informado o nome do responsável. No exemplo anterior o responsável poderia ser o Prof. João Paulo. O responsável é a pessoa que responde pelo sucesso da ação, mas não necessariamente é o executor direto da ação. Assim, o Prof. João Paulo possivelmente teria que contratar um profissional para capacitar os professores de Português.
- 4) “Resultado Esperado”: informar o resultado que se espera da ação. Os resultados esperados devem ser enunciados com verbos no particípio passado e ter conteúdo quantitativo. O resultado esperado da ação citada seria “05 professores de Português capacitados”.
- 5) “Indicador”: informar a medida utilizada para verificar o cumprimento de cada ação. No exemplo acima, que tem por resultado esperado “05 professores de Português capacitados”, o indicador seria o “número de professores de português efetivamente capacitados dividido pelo número de professores de Português previstos de serem capacitados (05)”. O resultado dessa medida seria um percentual.
- 6) “Custo”: deve-se informar o custo de cada ação. Os custos podem ser de capital ou de custeio. No exemplo anterior, por exemplo, da capacitação de 05 professores de Português, há custo “novo” de custeio envolvido (contratação de instrutor), que deve ser estimado. Custo “novo” envolvido na ação significa desembolso de recursos não previstos na rotina da escola.
- 7) “Quem financia”: deve-se informar a fonte do recurso, escola, Secretaria, Ministério da Educação ou outra. (BRASIL, 2006, p. 163-164)

As etapas 4 e 5, elucidadas no Capítulo 5, dizem respeito ao período da *Execução, Monitoramento e Avaliação*. A execução é o momento no qual os planos de ações definidos pela escola serão colocados em prática. O monitoramento e avaliação ocorrerão a partir da conclusão do PDE-Escola e início da implementação dos planos de ações previstos pela escola. Portanto, nessa última etapa do desenvolvimento do PDE-Escola ocorrerá o acompanhamento do processo, será verificado se os resultados

traçados estão sendo alcançados para que seja feita alguma alteração, se necessário. Deve-se, também, elaborar relatórios e divulgar os resultados.

Por fim, o sexto capítulo é organizado com os anexos em que constam cinco formulários, um para cada etapa do documento que comporá o PDE-Escola e que deverá ser encaminhado às instâncias competentes.

Nesse sentido, Santos e Shiroma (2008) observam que o PDE-Escola tem caráter gerencialista, pois sugere que as escolas devem ser pautadas em normas, regras burocráticas e técnicas gerenciais. Além do mais, o modelo gerencial aplicado à gestão escolar implica a prestação de contas sistematizadas e a responsabilização pelos resultados obtidos, colocando assim todo o compromisso do sucesso ou do fracasso na escola, o que evidencia, mais uma vez, o caráter meritocrático desse modelo de planejamento.

Nessa mesma perspectiva, Lima (2012) entende que

O modelo gerencial estabelece um padrão de organização orientado pelo mercado, ou seja, os serviços prestados são direcionados pela caracterização da eficiência e da eficácia. O processo é secundário, centrando-se nos resultados, desviando-se da função tradicional do Estado de prestar serviços sociais, com qualidade social. Ao contemporizar o serviço público como uma empresa privada, mudam-se as finalidades da prestação de serviços, a otimização de recursos, a minimização dos gastos, visto que, anteriormente, sua ingerência era incompatível com os serviços públicos de qualidade (LIMA, 2012, p. 20).

Percebe-se a lógica empresarial presente no Manual do PDE-Escola, uma vez que é possível encontrar, em vários momentos, elementos do Gerenciamento da Qualidade Total, como a ideia do aluno como cliente e a ênfase na relação custo/benefício. Como demonstramos anteriormente,

Qualidade, na ótica do Controle da Qualidade Total, é uma técnica organizacional provocada por uma gestão estratégica do trabalho que objetiva satisfazer o consumidor. É oferecer um produto de acordo com as especificações, formato e desenho requeridos pelo cliente. Também significa fazer o certo, para evitar desperdício e re-trabalho, e ter preço competitivo. A qualidade deve estar ligada à missão da organização, identificando-se com ela, e exige a participação de todos para promover uma visão compartilhada. Considera-se que a adesão do trabalhador aos objetivos da empresa gera uma motivação que supera a questão do incentivo salarial (FERNANDES, 2004, p. 11).



Além do mais, o PDE-Escola exprime algumas exigências burocráticas que aumentam a carga de atividades processuais e não contribuem necessariamente para o trabalho de qualidade. Sob esse ângulo, o controle e a fiscalização exacerbados tornam o PDE-Escola um elemento que se preocupa, principalmente, com a racionalização de gastos e a eficiência operacional, sendo a questão pedagógica tratada secundariamente.

Ao analisar os documentos que orientam o PDE-Escola, é possível apreender que ele está baseado na lógica da regulação, uma vez que sua elaboração, pela escola, é enfatizada e vinculada à perspectiva da melhoria do Ideb. Sendo assim, ao considerarmos que a avaliação tem-se configurado como um dos principais eixos da regulação da Educação, o PDE-Escola está baseado na lógica da regulação da Educação e privilegia princípios e critérios de eficiência, de produtividade e de competitividade, priorizando a aferição pontual do desempenho dos alunos e, ainda, está articulado com o financiamento. Assim, os produtos e os resultados se tornam prioridades em detrimento dos processos. Nesse sentido, não consideram os fatores intrínsecos a escola e as classificam em função do mérito. A questão da qualidade fica atrelada à lógica competitiva e considera apenas aspectos quantitativos mensuráveis do processo escolar.

Na verdade, diferentes governos têm aplicado várias avaliações para “medir” o conhecimento dos alunos, desde a Educação Infantil até a Pós-Graduação. No entanto, as evidências nos mostram que não é suficiente somente a aplicação das avaliações. É importante ressaltar que a escola que se preocupa efetivamente com sua qualidade trabalha em prol de desenvolver práticas que transcendem apenas as questões burocráticas e gerenciais. Uma escola que se preocupa com sua qualidade, de fato, desenvolve um trabalho coletivo e interdisciplinar em busca de alcançar seus objetivos, no qual traça reflexões sobre seus currículos, sobre o corpo docente, sobre as metodologias adotadas, sobre as relações que se desenvolvem no seu interior.

De outra parte, é relevante destacar que a escola necessita de verbas para construir uma escola que vise à qualidade, afinal, o investimento e a autonomia financeira contribuem para o bom desenvolvimento dos outros âmbitos da escola. Portanto, a Educação tem que ter investimento para que haja uma busca pela melhoria.

### 2.3 Do PDE-Escola ao PDE Interativo

A partir de 2012-2013 novos contornos têm sido colocados para a formulação e configuração do PDE-Escola, pois tem-se em vista o desenvolvimento do PDE Interativo.

O PDE Interativo é uma ferramenta digital de apoio à gestão escolar disponível no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (Simec) para todas as escolas públicas. Ele foi desenvolvido pelo Ministério da Educação, em 2011, em parceria com as secretarias estaduais e municipais. O PDE Interativo é o sistema ou plataforma virtual utilizada dentro do PDE-Escola.

O PDE Interativo entrou no quadro das políticas educacionais em 2011 e a proposta inicial era atender somente as escolas priorizadas pelo programa PDE-Escola. A partir de 2012, o sistema foi disponibilizado para todas as escolas públicas que tivessem interesse em utilizar a ferramenta e que estivessem cadastradas no Censo Escolar 2012, inclusive aquelas que não recebem recursos financeiros do Ministério da Educação.

O PDE Interativo foi desenvolvido com base na metodologia do PDE-Escola e é a ferramenta que as escolas têm disponível para realizar seu planejamento. No *site* do MEC, ao explicar sobre o PDE Interativo, aparece que ele é uma “ferramenta de gestão DA escola e PARA a escola. Só será útil, portanto, se ajudar a comunidade escolar a identificar e a enfrentar os seus problemas”.

De acordo com o Manual do PDE Interativo 2013, o objetivo principal dessa ferramenta é “auxiliar a comunidade escolar a produzir um diagnóstico de sua realidade e a definir ações para aprimorar sua gestão e seu processo de ensino e aprendizagem”. (BRASIL, 2013, p. 2).

Sua principal característica é a natureza autoinstrucional e interativa de cada tela. Ou seja, além de as escolas e secretarias não precisarem mais realizar formações presenciais para conhecer a metodologia e utilizar o sistema, esse interage permanentemente com o usuário. Sendo assim, todos os textos que estiverem na cor azul, dentro da ferramenta PDE Interativo, são textos que explicam como preencher os campos e instruem sobre o que deve ser realizado na etapa ou no item em que se encontra. Segundo as orientações dessa ferramenta, as mudanças tiveram como

principal objetivo facilitar o acesso e a navegação da equipe escolar e de todas as pessoas interessadas em conhecer a ferramenta.

Assim, o próprio sistema interage com o usuário de forma a orientar os passos a serem seguidos. O PDE-Escola, em seu período inicial de implementação, demandou que o MEC promovesse diversos cursos de formação. De acordo com o portal do MEC, entre setembro e novembro de 2007, foram realizados quatorze encontros destinados a disseminar e pactuar a implementação do programa com os dirigentes dos estados e municípios cujas escolas integravam o conjunto de escolas priorizadas. Em 2009, mais de 10.000 técnicos das secretarias de Educação e diretores de escolas foram formados na metodologia, em 127 turmas. Em 2009, pouco mais de 17.000 pessoas receberam a formação, em 175 turmas espalhadas pelo País, totalizando mais de 27.000 pessoas capacitadas (BRASIL, 2013).

Sendo assim, as escolas prioritárias devem elaborar o seu Plano de Desenvolvimento no *site* “PDE Interativo”, enviá-lo para o Comitê de Análise e Aprovação da Secretaria de Educação que, depois de analisá-lo, deve encaminhá-lo para o MEC. Os planos das escolas não prioritárias são validados pelo Comitê. Todas essas etapas acontecem por meio eletrônico, utilizando o próprio PDE Interativo.

Para utilizar o sistema do PDE Interativo, é necessário que a equipe da Secretaria de Educação estadual/municipal libere o acesso dos diretores de sua rede ao sistema. Após o acesso liberado, os diretores podem dar início ao planejamento. O secretário de Educação do município ou do estado tem acesso automático ao PDE Interativo por meio do Plano de Ações Articuladas (PAR).

No ambiente do PDE Interativo, é possível indicar os integrantes do Comitê de Análise e Aprovação do PDE Interativo, bem como gerenciar os demais perfis: coordenador; comitê de análise e aprovação; equipe de apoio e perfis de consulta. Os integrantes do Comitê serão responsáveis por gerenciar os cadastros dos diretores das escolas.

O “Comitê de Análise e Aprovação” deve ser formado por um grupo de técnicos da Secretaria de Educação designados formalmente pelo dirigente municipal ou estadual para coordenar as ações do PDE-Escola. É responsável, entre outras funções, pelo cadastramento e gerenciamento dos cadastros dos (as) diretores (as) no PDE Interativo, além de prestar assistência técnica na elaboração e execução do PDE Escola, analisar e

emitir pareceres acerca dos planos das escolas priorizadas pelo programa e enviar os planos aprovados no âmbito do PDE Escola para validação do MEC.

O Ministério da Educação recomenda que o Comitê tenha entre dois a dez integrantes permanentes, pois os técnicos que acessam o PDE Interativo representam a Secretaria de Educação. Por essa razão, orienta-se que essa equipe seja designada formalmente pelo (a) dirigente de Educação, por meio de um decreto, portaria ou qualquer outro instrumento que caracteriza a criação desse grupo.

De acordo com o Manual do PDE Interativo 2013, as atribuições dos integrantes do Comitê de Análise e Aprovação são:

1- Conhecer bem a metodologia e as orientações do PDE Interativo; 2- Sensibilizar e motivar a liderança da escola para a elaboração e implantação do PDE Interativo; 3- Auxiliar as escolas a elaborarem seus planos de acordo com os princípios que estruturam o planejamento; 4- Comunicar-se de forma sistemática com as escolas que estão elaborando o PDE Interativo; 5- Reunir-se periodicamente com os grupos de trabalho das escolas para monitorar as ações do plano; 6- Orientar as escolas priorizadas sobre a execução financeira e a prestação de contas de ações financiadas com recursos do MEC; 7- Verificar se os itens adquiridos ou contratados com recursos do PDE Escola estão sendo executados de acordo com o que consta no plano validado pelo MEC e organizar os dossiês dos programas do MEC; 8- Avaliar o plano de ação cada escola; 9- Avaliar a Compatibilidade do Plano Geral com as ações previstas no PAR do estado ou município; 10- Emitir um parecer técnico sobre o plano de cada escola, acompanhando o processo de validação dos planos pelo MEC, no caso de escolas priorizadas para receber recursos; 11- Avaliar a execução dos planos e os resultados alcançados (BRASIL, 2013, p. 12-16).

Os perfis “Coordenador” e “Equipe de Apoio” não são obrigatórios. A estrutura básica de gestão do PDE Interativo é composta, portanto, pelo Dirigente de Educação, pelos membros do Comitê de Análise e Aprovação e pelos Diretores. Os perfis coordenador e equipe de apoio foram criados e disponibilizados para tornar a estrutura de gestão do PDE Interativo mais flexível e próxima da realidade das diferentes redes de Educação. O perfil consulta visualiza os planos das escolas, mas não pode realizar nenhuma ação no sistema.

O PDE Interativo também está organizado em etapas, divididas em quatro partes: A primeira parte é a *Identificação* geral do (a) diretor (a) e da escola. Em seguida, na segunda etapa, a escola realiza os *Primeiros Passos*, que são três, nos quais irá organizar o ambiente institucional, ou seja, irá indicar o Grupo de Trabalho (GT),

coordenador e Comitê de Análise e Aprovação. A terceira etapa incide na elaboração do *Diagnóstico* da realidade da escola e está dividida em seis dimensões. Essa etapa possibilita à instituição encontrar e perceber onde estão suas principais fragilidades. Por fim, na quarta e última etapa a escola elabora o *Plano Geral*, no qual irá definir os objetivos, as metas e as ações para alcançar as melhorias desejadas.

Na primeira parte, encontra-se uma tela inicial em que é possível o Grupo de Trabalho (GT) visualizar em que estágio se encontra o Plano de Desenvolvimento de sua escola. Nessa etapa também é possível encontrar o tempo do início do plano e quantos dias faltam ou já passaram para concluir cada etapa, ou seja, o GT pode acompanhar o processo ou o estágio de elaboração do Plano. Nesse momento, o GT, depois de localizar o seu plano, deve informar qual atividade pretende realizar: iniciar, continuar ou visualizar o plano.

Nessa parte, serão informados os dados gerais de identificação do(a) diretor(a) e da escola. O diretor deve cadastrar todos os seus dados pessoais, incluindo *e-mail* e telefone de contato, bem como cadastrar o endereço da escola, telefone e *e-mail*. É importante destacar que o (a) diretor (a) é vinculado (a) à ferramenta por meio de seu CPF. Caso haja mudança do diretor, deve-se entrar em contato com a Coordenação Estadual ou Municipal do programa para que esses dados sejam modificados e atualizados. A Figura 1 apresenta a tela de identificação do diretor e a Figura 2, a tela de identificação da escola.

**SIMEC PDE Interativo**

2011 | DAVI BARROS DA SILVA | Sua sessão expira em: 57min32s

Demanda | Escola | Monitoramento de Obras | Panel | PAR | PAR - Plano de Metas | PDE Interativo

Principal | Relatórios | Sistema | Sair

**Identificação** | Primeiros Passos | Diagnóstico | Plano Geral

Progresso de Preenchimento do PDE: 100%

Apresentação | **Diretor(a)** | Escola | Galeria de Fotos

**Diretor(a)**

Orientações: Preencha todos os campos antes de salvar. Os campos com o símbolo (\*) são obrigatórios e podem ser atualizados.

CPF: 485.789.082-87

Nome: MARIA DO CARMO LOPES MILANI SOUSA

Gênero: Feminino

E-mail: mdo Carmo Milani@hotmail.com

Confirme o E-mail: mdo Carmo Milani@hotmail.com

Telefone: 69 3907-4077

Celular:

Função (Cargo): Diretor(a)

O que deseja fazer agora? Anterior Salvar Salvar e Continuar Próximo

FIGURA 1 Tela Identificação>Diretor

**SIMEC PDE Interativo**

Progresso da Preenchimento do PDE: 100%

**Escola**

Os dados abaixo foram coletados do Censo Escolar. Verifique se estão corretos e, caso contrário, edite os dados. Se não estiver correto, clique em "Editar".

**Código da Escola (INEP):** 123456

**Nome da Escola:** ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL

**Endereço:** RUA DA PAZ, 123

**Município:** SÃO PAULO

**Estado:** SP

**CEP:** 01234-567

**País:** BRASIL

**Latitude:** -23.5505

**Longitude:** -46.6333

**Telefone:** (11) 1234-5678

**Email da Escola:** escola@educacao.sp.gov.br

Nível	Quantidade de Matrículas
Educação Infantil - Período	30
Educação Infantil - Manhã	15
Educação Infantil - Tarde	15
Educação Infantil - Noturno	15
Educação Infantil - Total	60
Educação Fundamental - 1º Ano	15
Educação Fundamental - 2º Ano	15
Educação Fundamental - 3º Ano	15
Educação Fundamental - 4º Ano	15
Educação Fundamental - 5º Ano	15
Educação Fundamental - 6º Ano	15
Educação Fundamental - 7º Ano	15
Educação Fundamental - 8º Ano	15
Educação Fundamental - 9º Ano	15
<b>Total</b>	<b>300</b>

**Botões:** Cancelar, Salvar, Salvar e Continuar, Voltar

FIGURA 2 Tela Identificação&gt;Escola

Na primeira etapa, também é possível georreferenciar a escola, inserindo uma foto aérea com o intuito de localizá-la no município, mas essa etapa não é obrigatória. Nessa primeira tela, é possível encontrar também informações do Censo Escolar do ano anterior.

Ainda na primeira parte, há um espaço para que a escola insira fotos referentes à vida da escola. O objetivo desse item é permitir que as demais instituições que utilizam o PDE Interativo conheçam um pouco mais da realidade das escolas e também ajudar o MEC a conhecer melhor as instituições. Os documentos oficiais orientam as escolas a não utilizarem arquivos muito grandes (superiores a 300kb) e a observarem a quantidade mínima/máxima de fotos permitidas. O Manual do PDE Interativo ressalta que “é importante que essas fotos não digam respeito apenas à infraestrutura escolar, mas também às atividades do dia a dia” (BRASIL, 2013, p. 4).



FIGURA 3 Tela Identificação>Fotos

Na segunda etapa, a escola realiza os *Primeiros Passos*, em que irá organizar o ambiente institucional para o planejamento. De acordo com o Manual,

[...] essa preparação consiste na tomada de algumas medidas que precedem o planejamento em si e que são cruciais para legitimar o processo, garantir a fiel execução das ações planejadas e para o sucesso da gestão da escola (BRASIL, 2013, p. 4)

Os passos para organizar o ambiente institucional são divididos em três. O passo 1 consiste na formação do Grupo de Trabalho (GT), devendo a escola responder “sim” ou “não” às perguntas referentes à criação do GT. Caso responda “não”, não conseguirá avançar, pois esse passo é fundamental para garantir a participação da comunidade escolar. Se responder “sim”, o sistema solicita que sejam cadastrados os nomes e contatos dos membros do GT.

Na lista de membros, o nome do(a) diretor(a) é cadastrado automaticamente, mas é obrigatório inserir pelo menos mais um membro, pois não se admite um grupo composto por apenas um integrante. É recomendado que os membros desse GT sejam integrantes do Conselho Escolar, caso a escola o possua. Após a formação desse GT, é necessário que se insira um documento que comprove essa criação, podendo ser uma ata em forma de texto ou uma imagem. Nesse caso, as orientações também sugerem um tamanho inferior a 300Kb para o arquivo eletrônico.

Caso deseje inserir novos nomes, repita a operação. Caso deseje excluir algum nome, basta clicar no símbolo "Excluir" (✖). O sistema perguntará se você deseja mesmo excluir aquele nome. Em caso afirmativo, clique "SIM". Caso deseje cancelar a operação, clique em "Cancelar". Caso deseje alterar alguma informação de uma ou mais pessoas, clique no símbolo "Editar" (✎), modifique os dados e clique em "Salvar".

Membros do Grupo de Trabalho					
Editar/Excluir	Nome	CPF	Perfil	(DDD) - Telefone	Email
✓ ✖	MARIA DO CARMO LOPES MILANI SOUSA	465.769.392-57	Diretora	(85) 3443-3507	mdocarmomilani@hotmail.com
✓ ✖	EDMAR FLEGGER	846.761.957-68	País/Responsável	(85) 8958-1645	edmarflegger@hotmail.com
✓ ✖	EDGAR FERREIRA	878.666.377-61	País/Responsável	(85) 8971-1651	edgar_ferreira@hotmail.com
✓ ✖	MARCIA PITTELKOW KELLER	886.267.337-14	Demais Profissionais	(85) 8989-6442	marciapittelkowi@gmail.com
✓ ✖	GERALDO SAEHEL	182.756.421-16	Docentes	(85) 8988-1158	geraldosaehel@hotmail.com
✓ ✖	LAUDENIRO PAGUNG	882.642.797-41	Comunidade	(85) 8953-7261	laudem_pagung@hotmail.com

**Ata de Criação do Grupo de Trabalho**

Aqui insira a ata de criação do Grupo de Trabalho. Ata é o documento que contém o registro da reunião que definiu os membros do grupo, devidamente datada e assinada pelos presentes.

Para anexar a ata, o arquivo precisa estar salvo no computador. Clique em "Selecionar arquivo", procure o documento no computador e clique em "Inserir". É obrigatório inserir pelo menos um documento.

Caso deseje inserir outros documentos relativos à criação do GT, repita a operação. Caso deseje excluir algum documento, basta clicar no símbolo "Excluir" (✖). O sistema perguntará se você deseja mesmo excluir aquele documento. Em caso afirmativo, clique "SIM". Caso deseje cancelar a operação, clique em "Cancelar".

Atualize o navegador caso não consiga anexar o documento.

**Arquivo**  \*Obs: O tamanho máximo de arquivo aceito é de 200MB.

Documentos Anexados		
Excluir	Nome	Data de Inclusão

O que deseja fazer agora?

FIGURA 4 Tela: Primeiros Passos&gt;Passo 2&gt;Ata

O passo 2 consiste em responder se o(a) coordenador(a) foi eleito. Se “sim”, deve-se selecionar o nome na lista de membros do GT que aparece na tela. Caso a resposta seja “não”, é necessário elegê-lo para avançar para as próximas telas. Se o coordenador não for designado, não é possível avançar para as próximas telas. O Manual recomenda que o(a) coordenador(a) não seja o(a) diretor(a), para que não haja acúmulo de tarefas. O coordenador (a) será o responsável por acompanhar com frequência o desenvolvimento do Plano de Ações e verificar se ele está sendo executado de acordo com o cronograma preestabelecido.



Identificação **Primeiros Passos** [Configurações](#) [Painel Geral](#)

Progresso de preenchimento do PDE: 100%

Orientações [Passo 1](#) **Passo 2** [Passo 3](#)

Código INEP: 11020294  
 Escola: BMBEF CRUZEIRO DO NORTE  
 Endereço escolar: Município: Ceará, Unidade Federativa: R.O. Rodo: Municipal

### Primeiros Passos

Segundo Passo

Depois de criar o Grupo de Trabalho (GT) é necessário definir quem será o(s) Coordenador(a) do plano. Recomendamos que não seja o(a) diretor(a), pois esta gerencia a escola um grande número de atribuições. A principal responsabilidade do(a) coordenador(a) é conduzir e assumir o processo de planejamento, atuando como o primeiro a equipe.

Para saber mais sobre o perfil do(a) Coordenador(a) do plano, clique aqui.

**Pergunta** A escola definiu quem será o(a) Coordenador(a) do plano? ☒ Sim ☐ Não

**Coordenador(a) do Plano**

**Dica/ajuda** Se a escola já definiu o(a) Coordenador(a) do plano, indique-o(s) clicando no botão ao lado do nome. Em seguida, clique em "Salvar e continuar". É obrigatório designar apenas um(a) Coordenador(a).  
 Caso deseje alterar alguma informação sobre o(a) Coordenador(a), é necessário alterar estes dados no Passo 1 (Membros do GT). Neste caso, volte para a tela anterior, altere os dados clicando no botão "Editar" (✎) e, em seguida clique em "Salvar".

Relação dos Membros do GT - Escolha o(a) Coordenador(a)					
	Nome	CPF	Perfil	(000) + Telefone	E-mail
<input type="radio"/>	MARIA DO CARMO LOPES MILANI SOUSA	495.780.032-87	Diretor(a)	(08) 3442-5507	mdscomomiani@hotmail.com
<input type="radio"/>	EDIMAR FLEISLER	040.781.557-08	País/Responsável	(08) 9800-1045	edimarfleisler@hotmail.com
<input type="radio"/>	EDUAR FERRERIRA	070.666.077-03	País/Responsável	(08) 9871-1951	edgar_ferrera@hotmail.com
<input type="radio"/>	MARCIA PITTILKUN KELLER	085.387.837-14	Diretor(a) Profissionais	(08) 9800-6442	marcapytelkunk@hotmail.com
<input checked="" type="radio"/>	DEIVALDO DABEEL	102.760.421-15	Docentes	(08) 9800-1159	geral@dabeel@hotmail.com
<input type="radio"/>	LAUDENIRO PAGUNG	002.840.767-02	Comunidade	(08) 0052-7251	laudem_pagung@hotmail.com

O que deseja fazer agora? [Cancelar](#) [Salvar e continuar](#) [Próximo](#)

FIGURA 5 Tela: Primeiros Passos&gt;Passo 2

O passo 3 é o último da segunda etapa e se trata apenas de apresentar e conhecer os membros e contatos do Comitê de Análise e Aprovação, que são pessoas que possuem um conhecimento mais avançado em relação à ferramenta e ao programa, para que, caso tenha alguma dúvida ou problema com cadastro ou elaboração do plano, eles sejam consultados para dar subsídios e orientações para a escola.


Identificação Primeiros Passos Diagnóstico Plano Geral

Progresso de Preenchimento do PDE: 100%

Orientações Passo 1 Passo 2 **Passo 3**

Código INEP: 11626294  
Escola: EMEF CRUZEIRO DO NORTE  
Dados da escola: Município: Cacoal, Unidade Federativa: RO, Rede: Municipal

**Primeiros Passos**  
Terceiro Passo

 Já estamos no último passo! Agora, basta conhecer o Comitê de Análise e Aprovação do plano (se a escola participa do PDE Escola) ou de Plano de Ações Articuladas (PAR). Este comitê tem como principal responsabilidade analisar, revisar, aprovar, encaminhar para o MEC e acompanhar a execução do plano da escola. Este grupo também é responsável pelo gerenciamento do cadastro dos(as) diretores(as).

**Perfil e atribuições do comitê**

Lembre-se: Para o MEC, os técnicos que acessam este módulo do SIMEC representam a palavra da Secretaria de Educação, de modo que, ao encaminhar o plano para o Ministério, entende-se que o mesmo foi efetivamente aprovado pela Secretaria. Por esta razão, recomenda-se que esta equipe seja designada formalmente pelo(s) dirigente da Educação, por meio de um decreto, portaria ou qualquer outro instrumento que caracterize a criação deste grupo.

Na link "Principal" > "Documentos Comitê" é possível fazer o download do documento enviado pela Secretaria de Educação para o MEC.

Membros do Comitê							
Nome	Gênero	UF	Município	Tipo de Orgão/Instituição	Telefone	E-mail	Função/Cargo
FABIANA FELIX DA SILVA	Feminino	Rondônia	Cacoal	Municipal	(69) 3607-4077	fabianafelix@hotmail.com	Comitê PDE Municipal
ROSSANA ROSILEY PERA DA SILVA	Feminino	Rondônia	Cacoal	Municipal	(69) 3607-4081	rossana_pera@hotmail.com	Comitê PDE Municipal

O que deseja fazer agora?

FIGURA 6 Tela: Primeiros Passos&gt;Passo 3

Em suma, segundo o Manual do PDE Interativo (2013), os três passos descritos acima consistiriam em:

- a) estudar a metodologia;
- b) convidar o Conselho Escolar para elaborar o plano ou constituir um Grupo do Trabalho com a comunidade escolar;
- c) indicar o (a) Coordenador (a) do plano;
- d) conhecer os membros do Comitê de Análise e Aprovação da Secretaria de Educação;
- e) divulgar junto à comunidade escolar o início do processo de elaboração do planejamento da escola (BRASIL, 2013, p. 4).

O Manual aponta que se houver

[...] uma boa preparação do ambiente institucional aumenta as chances de que o plano seja de fato um instrumento de mudança da realidade, à medida que confere um caráter institucionalizado e democrático à elaboração do plano, gerando assim legitimidade e transparência para as ações e mobilizando a comunidade escolar em torno dos objetivos (BRASIL, 2013, p. 5).

A terceira etapa incide na elaboração do *Diagnóstico* da realidade da escola e está dividida em seis dimensões. Segundo o Manual (2013), o principal objetivo dessa etapa é ajudar a escola a fazer o seu "raio X", fazendo uma análise da situação atual e identificar os principais problemas, fragilidades e desafios a serem solucionados e superados no dia-a-dia e no decorrer do ano. Nesse momento, mais uma vez, a participação aparece como uma questão essencial para o processo de planejamento, ao destacar que:

O Diagnóstico é uma das etapas mais importantes de todo planejamento, pois representa o momento em que os planejadores se defrontam com a realidade que pretendem alterar. Afinal, um planejamento existe para modificar uma situação. O principal objetivo do diagnóstico é ajudar a escola a fazer o seu "raio X", ou seja, conhecer a situação presente e, a cada momento, tentar identificar os principais problemas e desafios a serem superados. E para que ele reflita bem essa realidade escolar, precisa ser elaborado com a participação da comunidade escolar (BRASIL, 2013, p. 5-6).

O PDE Interativo dividiu o *Diagnóstico* em três eixos e em cada eixo são incluídas duas dimensões. As dimensões se subdividem em temas (Quadro 4).

QUADRO 4 Estrutura do Diagnóstico

EIXOS	DIMENSÕES	TEMAS
Resultados	Dimensão 1: Indicadores e Taxas	Ideb
		Taxas de Rendimento
		Prova Brasil
	Dimensão 2: Distorção e Aproveitamento	Matrícula
		Distorção Idade-Série
		Aproveitamento Escolar
		Áreas de Conhecimento
Intervenções Diretas	Dimensão 3: Ensino e Aprendizagem	Planejamento Pedagógico
		Tempo de Aprendizagem
	Dimensão 4: Gestão	Direção
		Processos
		Finanças
Intervenções Indiretas	Dimensão 5: Comunidade Escolar	Estudantes
		Docentes
		Demais Profissionais
		Pais e Comunidade
		Conselho Escolar
	Dimensão 6: Infraestrutura	Instalações
		Equipamentos

Fonte: Manual PDE Interativo 2013

No Eixo 1 (Resultados) as informações são mais objetivas e exatas e mostram como está o desempenho da escola em relação a alguns indicadores. Além do mais, permite que a comunidade escolar localize alguns dados em relação às turmas e disciplinas e identifique os possíveis problemas.

Em seguida, encontra-se o Eixo 2 (Intervenções Diretas). Ele agrupa informações sobre as quais a equipe gestora tem maiores possibilidades de mediar, pois, segundo o Manual (2013), são questões que dependem diretamente da sua atuação.

Por fim, o Eixo 3 (Intervenções Indiretas) apresenta elementos que podem ser alterados pela equipe gestora, mas que dependem de maior mobilização, motivação e envolvimento de toda a comunidade escolar, incluindo estudantes, docentes e pais. Segundo o Manual (2013, p. 8), esse eixo “Exige criatividade, liderança, negociação e perseverança”.

A Dimensão 1 é o momento que a escola irá analisar os indicadores disponíveis pelas avaliações externas, como o Ideb e a Prova Brasil. Nesse sentido, as escolas deverão ler as orientações das referidas avaliações e procurar entender na íntegra do que trata cada uma delas. Aqui a escola encontrará o seu Ideb, o do Brasil, do Estado e do município e, assim, poderá comparar e fazer uma análise frente aos indicadores e resultados entre as três esferas. Nesse campo, também está disponível a possibilidade de indicar meta a ser alcançada e verificar as Taxas de Rendimentos que tem alcançado. Assim a instituição poderá refletir sobre as suas taxas de aprovação, reprovação e abandono da escola e comparar com as taxas do Brasil, Estado e Município. Esses dados são apresentados por meio de gráficos.



FIGURA 7 Tela: Dimensão 1

A Dimensão 2 consiste em identificar turmas com número excessivo de alunos, preencher o número de alunos em distorção idade-série, por turma, considerando como distorção dois anos de atraso em relação à idade de referência. Seria também o momento de aprofundar a análise das taxas de reprovação e de abandono, identificando-as, em cada turma, as disciplinas ou áreas do conhecimento que os alunos estão sentindo mais dificuldade e o número de alunos reprovados em cada área de conhecimento/disciplina. Nessa Dimensão, a escola responde algumas questões referentes a taxa de abandono e reprovação, tais como:

A escola na maioria das vezes desenvolve ações que incentivam a permanência dos estudantes, desestimulando o abandono,

A escola na maioria das vezes realiza ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação (BRASIL, 2013).

Essas questões devem ser respondidas assinalando uma das quatro opções: Sempre, Na maioria das vezes, Raramente ou Nunca.

Código INEP: 11020294  
Escola: EMERIEF CRUZEIRO DO NORTE  
Dados da escola: Município : Caceai, Unidade Federativa : RO, Rede : Municipal

Orientações: 2.1. Mini-tela 2.2. Distorção idade-série 2.3. Aproveitamento escolar 2.4. Áreas de conhecimento 2.5. Síntese da Dimensão 2

### Distorção idade-série - Distorção e aproveitamento

O indicador de distorção idade-série informa o percentual de estudantes que se encontram fora da série/ano considerada(o) adequada(o) para a sua faixa etária.

Orientações: A tabela e o gráfico abaixo apresentam as taxas de distorção idade-série do Brasil, Estado, Município e de escola. Indique ao lado de cada turma o número de alunos em distorção no ano de referência indicado na tabela e o sistema calculará a taxa de distorção idade-série.  
Em seguida, analise os resultados de cada turma e assinale aquela(s) cuja taxa de distorção idade-série é superior(es) à média do Brasil. Não esqueça de responder as perguntas ao final da tela.

**Parâmetros**

Esfera	Distorção Idade-Série (média, em %)	
	Ensino Fundamental	Ensino Médio
Brasil	23,8	34,5
Estado	28,9	
Município	21,5	
Escola	18,3	

**Distorção Idade-Série (em %)**

Ensino	Brasil	Estado	Município	Escola
Ensino Médio	34,5	28,9	21,5	18,3
Ensino Fundamental	23,8	28,9	21,5	18,3

**Ensino Fundamental**

Série / Ano	Turma(s)	Horário(s)	Nº de matrículas	Nº de distorções	Taxa de distorção idade-série (em %)	Selecione as turmas cuja taxa seja superior à média do Brasil (23,8%)
1º Ano	1º ANO A	13:00 - 17:00	15	<input type="text"/>	7 %	<input type="checkbox"/>
2º Ano	2º ANO A	13:00 - 17:00	9	<input type="text"/>	0 %	<input type="checkbox"/>
3º Ano	3º ANO A	07:15 - 11:15	24	<input type="text"/>	13 %	<input type="checkbox"/>
4º Ano	4º ANO A	13:00 - 17:00	18	<input type="text"/>	0 %	<input checked="" type="checkbox"/>
5º Ano	5º ANO A	07:15 - 11:15	11	<input type="text"/>	18 %	<input type="checkbox"/>
6º Ano	6º ANO A	07:15 - 11:15	27	<input type="text"/>	19 %	<input type="checkbox"/>
7º Ano	7º ANO A	13:00 - 17:00	27	<input type="text"/>	19 %	<input type="checkbox"/>
8º Ano	8º ANO A	07:15 - 11:15	19	<input type="text"/>	0 %	<input type="checkbox"/>
9º Ano	9º ANO A	13:00 - 17:00	19	<input type="text"/>	0 %	<input checked="" type="checkbox"/>

**Perguntas**

PERGUNTA(S)	sempre	na maioria das vezes	raramente	nunca
a) A escola sempre realiza ações que minimizam os problemas de distorção idade-série.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A escola raramente oferece acompanhamento especial para estudantes em distorção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

O que deseja fazer agora?

FIGURA 8 Tela: Dimensão 2

A Dimensão 3 é o momento em que a escola vai informar dados sobre o ensino e a aprendizagem. Para tanto, deverá responder algumas perguntas sobre o planejamento pedagógico e o tempo da aprendizagem. Essa é uma das Dimensões considerada mais importantes do diagnóstico. Nela deverá ser informado, também, se a escola desenvolve ações de Educação Integral. Se sim, informar qual a ação, o número de alunos que participam e os tipos de atividades. Se não, informar o porquê.

Orientações 1. Indicadores e taxas 2. Distorção e aproveitamento 3. Ensino e aprendizagem 4. Gestão 5. Convivência escolar 6. Infraestrutura 7. Síntese do diagnóstico

Código INEP: 1102204  
Escola: BME EF CRUZEIRO DO NORTE  
Dados da escola: Município: Caiçara, Unidade Federativa: RJ, Rede: Municipal

Orientações 3.1. Planejamento Pedagógico 3.2. Tempo de Aprendizagem 3.3. Síntese da dimensão 3

### Planejamento Pedagógico - Ensino e aprendizagem

**Orientações**

Neste momento, a escola deverá fazer uma reflexão sobre o Projeto Pedagógico, o Currículo e as Avaliações. Esses temas, embora tenham conquistado ou já superados pela escola, muitas vezes representam os pontos mais frágeis da escola, pois tendem apenas a reproduzir modelos e paradigmas. Sabemos que, em muitos casos, a equipe gestora aproveita o que já vem sendo feito, sem questionar a eficácia e a efetividade dessas práticas e instrumentos.

Assim, antes de assinalar uma resposta, é preciso que o Grupo de Trabalho reflita e debata sobre cada sentença. Não existe resposta "certa" ou "errada", apenas respostas verdadeiras e que correspondem à situação que mais se aproxima da realidade da escola.

Nesta tela, se o total de respostas "sempre" e "na maioria das vezes" for superior à 50% do total de perguntas, é necessário que a escola apresente, no final da tela, justificativas ou evidências sobre esses aspectos, às luz dos resultados apresentados nas dimensões 1 e 2. Ou seja, se os desafios do planejamento pedagógico foram superados, porque os resultados da escola não são melhores?

No caso das respostas "raramente" ou "nunca" a questão é apresentada na síntese da dimensão como um possível problema, cabendo à escola decidir se ele é crítico ou não.

	PERGUNTA(S)	sempre	na maioria das vezes	raramente	nunca
Projeto Pedagógico	a) O(s) método(s) de ensino adotado(s) raramente tem se mostrado adequado(s) para que a escola alcance bons resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	b) A escola raramente segue o projeto pedagógico, que orienta o processo de ensino e aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	c) A escola sempre define os objetivos no projeto pedagógico para cada ano/série ou ciclo e componentes curriculares/disciplinas, de acordo com as diretrizes curriculares.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	d) Os conteúdos para cada componente curricular/disciplina e para cada ano/série ou ciclo sempre são organizados de forma sequencial.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	e) As expectativas de aprendizagem a serem alcançadas pelos estudantes raramente são claramente definidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Currículo	PERGUNTA(S)	sempre	na maioria das vezes	raramente	nunca
	a) As expectativas de aprendizagem determinantes para o sucesso escolar em cada ano/série e ao longo do Ensino Fundamental raramente são claras e conhecidas por todos os professores e estudantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	b) A escola sempre utiliza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	c) A escola na maioria das vezes oferece apoio aos professores para implementação do currículo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	d) Os debates sobre o currículo raramente envolvem temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	e) O currículo desenvolvido na escola raramente contribui para a construção das identidades dos estudantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	f) O desenvolvimento do currículo na escola na maioria das vezes está atrelado à formação básica e às dimensões da vida cidadã (como saúde, sexualidade, vida familiar e social, meio ambiente, trabalho, ciência e tecnologia, cultura, linguagens).	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	g) O currículo na maioria das vezes assegura o desenvolvimento das diversas formas de expressão nas diferentes áreas de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FIGURA 9 Tela: Dimensão 3

Em seguida, parte-se para a Dimensão 4, que trata da Gestão. Nesse espaço, a escola vai cadastrar os membros da equipe diretiva e indicar contatos, escolaridade, tempo que exerce a função na escola etc. Aqui também é o espaço em que a escola deve informar sobre as eventuais necessidades de capacitação ou formação continuada. É necessário também responder questões relacionadas a processos burocráticos, administrativos e recursos financeiros. É obrigatório inserir os valores que foram depositados na conta da escola, pelo menos aqueles relativos ao PDDE, repassados anualmente pelo FNDE/MEC para todas as escolas.



Orientações 1. Indicadores e taxas 2. Distinção e aprimoramento 3. Ensino e aprendizagem 4. Gestão 5. Comunidade escolar 6. Infraestrutura 7. Síntese do diagnóstico

Código INEP: 11020294  
Escola: BMEIEF CRUZEIRO DO NORTE  
Dados da escola: Município: Capaçal, Unidade Federativa: RO, Rede: Municipal

Orientações 4.1. Direção 4.2. Processos 4.3. Finanças 4.4. Síntese da Dimensão 4

### Direção - Gestão

**Orientações**

Um bom diagnóstico sobre a situação da escola precisa identificar se a equipe gestora está bem preparada para realizar suas atividades. É o que vamos fazer nesta tela, inserindo informações relacionadas ao perfil da equipe gestora e dos colaboradores que lhe dão suporte.

Preencha o quadro abaixo com todas as informações solicitadas. Observe que, executando o perfil "Diretor(a)", poderão ser inseridos tantos nomes quantos forem as pessoas que desempenham as demais funções (Vice-diretor(a), secretário(a) da escola e equipe pedagógica). Caso não exista algum dos perfis indicados, deixe os espaços em branco. Para inserir nomes, clique no botão "Incluir". Caso deseje modificar os dados inseridos, clique em "Editar". Se desejar excluir algum nome, clique em "Excluir".

Depois de preencher o quadro, responda às perguntas.

	Perfil	Nome	CPF	Telefone	Email	Escolaridade	Tempo que exerce esta função nesta escola	Forma de escola de gestores	Conhece a Escola de Gestores	Deseja participar de cursos a distância com ênfase na gestão escolar?		
Equipe Gestora	Diretor(a)											
	<input checked="" type="checkbox"/>	Diretor(a)	MARIA DO CARMO LOPES MILANI S DUSA	485.789.082-57	0604433507	mluciamilani@gmail.com	Superior completo	0 ano(s) 4 mes(es)	Bacharel	Sim	Sim	
	<input checked="" type="checkbox"/>	Vice-Diretor(a)	<input checked="" type="checkbox"/> Não existe Vice-Diretor									
	Vice-Diretor(a) não cadastrado(a) nesta escola											
	<input checked="" type="checkbox"/>	Secretário(a) da escola	<input checked="" type="checkbox"/> Não existe Secretário(a) da escola									
Secretário(a) da escola não cadastrado(a) nesta escola												
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipe Pedagógica	<input checked="" type="checkbox"/> Não existe Equipe Pedagógica										
Equipe Pedagógica não cadastrado(a) nesta escola												
Liderança	PERGUNTAS											
	sempre na maioria das vezes raramente nunca											
	a) O(a) diretor(a), no contato com professores, sempre expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem dos estudantes.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
	b) A direção sempre providencia atualização para o seu pessoal docente, técnico e administrativo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
	c) O(a) diretor(a) sempre lidera a definição de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
	d) O(a) diretor(a) na maioria das vezes permanece na escola durante o período de atividades escolares.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
	e) A direção sempre esclarece as atribuições individuais e expressa a sua expectativa em relação aos membros da equipe escolar.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
f) Os profissionais da escola sempre são valorizados por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
g) O diretor sempre envolve-se em atividades organizadas pela comunidade	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Liderança	PERGUNTAS											
	sempre na maioria das vezes raramente nunca											
	a) A direção na maioria das vezes acompanha o desempenho dos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
b) A direção sempre organiza espaço e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem e planejem.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

FIGURA 10 Tela: Dimensão 4

Posteriormente, na Dimensão 5, a escola deverá informar a mobilização, a participação e o interesse dos estudantes, dos pais e de toda a comunidade escolar frente ao PDE Interativo. É necessário informar se a escola possui Conselho Escolar ou Colegiado. Se sim, é preciso cadastrar os nomes e os contatos dos membros. Se não, as orientações sugerem que a escola convoque pais, professores, alunos, funcionários e outros interessados e organize o Conselho Escolar. Nesse momento, seria realizado, ainda, o cadastro dos dados de todos os docentes e demais funcionários da escola e identificadas as possíveis necessidades de formação inicial ou continuada.



Orientações 5.1. Estudantes 5.2. Docentes 5.3. Demais profissionais 5.4. Pais e comunidade 5.5. Síntese da Dimensão 5

### Docentes - Comunidade Escolar

Agora, vamos conhecer um pouco melhor o corpo docente da escola. São eles que, além de ministrar os conteúdos formais, ajudam a formar cidadãos e fazer da trajetória escolar um período rico de experiências. Mas para realizar bem o seu trabalho é importante que os docentes estejam preparados, sintam-se motivados e sejam valorizados pela comunidade escolar.

Esta etapa é muito importante para a elaboração do Plano de Formação Continuada, pois a partir das respostas assinaladas nesta tela surgirão as demandas de formação da escola. Ao responder "Sim" à pergunta "Deseja participar de algum curso de formação continuada nos próximos anos?", o sistema registrará o nome do docente no Plano Geral, a fim de que seja indicado o curso desejado.

Em seguida, vamos analisar como e em que medida a escola avalia e estimula o corpo docente. Leia as perguntas e assinale em que medida o Grupo de Trabalho concorda com elas. Quando as respostas "Sempre" e "Na maioria das vezes" somarem mais de 50% em relação ao total de perguntas, é necessário que a escola apresente, ao final da tela, justificativas ou evidências sobre esses aspectos. À luz dos resultados apresentados nas dimensões 1 e 2. Ou seja, se os docentes são suficientemente motivados e já adotam práticas pedagógicas apropriadas, porque os resultados da escola não são melhores?

#### Perfil dos Docentes

Nome Docentes	CPF	Vínculo	Escolaridade	Áreas de conhecimento (disciplinas) que ministra nesta escola	Considera sua formação apropriada para ministrar esta disciplina?	Deseja participar de algum curso de formação continuada nos próximos anos?
ANA CLAUDIA DE OLIVEIRA	86934534234	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério	Ciências	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Ensino religioso	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
ATILDES GABRIEL	1833204272	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério	Geografia	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não
				Outras Disciplinas	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
FABIO AUGUSTO FERREI	86101132253	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Superior completo com licenciatura	Educação Física	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Ciências	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
				Geografia	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
GERALDO SACHEL	18275642115	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério	História	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Língua / Literatura Portuguesa	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
				Matemática	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
GUIOMAR DE LOURDES FORNABIO	2604920229	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério			<input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Artes (Educação Artística, Teatro, Dança, Música, Artes Plásticas e outras)	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
IRON NUNES TORRES	4973662215	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério	Língua / Literatura estrangeira - Inglês	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Língua / Literatura Portuguesa	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
IVANILDO PEDRO DA SILVA	31040126491	<input type="text" value="Desvinculado da escola"/>	Ensino Médio - Normal / Magistério	Matemática	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
				Ciências	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
				Geografia	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	

FIGURA 11 Tela: Dimensão 5

Por fim, se encontra a Dimensão 6 do Diagnóstico, na qual a escola irá apontar os elementos críticos relacionados à infraestrutura e instalações. Deve-se também responder se há espaços no entorno da escola que poderiam ser utilizados para atividades pedagógicas e recreativas e quais são. Para finalizar, há questões que abordam o caso dos equipamentos. Sendo assim, a escola deverá informar a quantidade e o estado de conservação dos equipamentos que existem na escola. Caso considere que a quantidade total não atende às necessidades da escola, a instituição deverá indicar qual seria a quantidade ideal.

Orientações 1. Indicadores e taxas 2. Distância e aproveitamento 3. Ensino e aprendizagem 4. Gestão 5. Comunidade escolar 6. **Infraestrutura** 7. Síntese do diagnóstico

Código INEP: 11026204  
 Escola: EMEF CRUZEIRO DO NORTE  
 Dados da escola: Município: Caxias, Unidade Federativa: RO, Rede: Municipal

Orientações 8.1. Instalações 8.2. **Equipamentos** 8.3. Síntese da Dimensão 6

### Equipamentos - Infraestrutura

Nesta etapa, vamos identificar a disponibilidade de materiais e equipamentos informando a quantidade de cada item existente na escola, de acordo com o estado de conservação dos mesmos. Ou seja, quantas unidades de cada item indicado na tabela abaixo estão em bom estado de conservação e quantas unidades estão em estado de conservação ruim. Para este diagnóstico, considere-se como "Bom" o material ou equipamento que pode ser utilizado ao longo de, no mínimo, dois anos letivos. "Ruim", portanto, significa que o estado de conservação daquele material ou equipamento não permite a sua utilização durante, pelo menos, dois anos letivos.

Depois de conhecer o estado de conservação dos materiais e equipamentos existentes, é importante saber se a escola considera a quantidade daquele item suficiente para as suas necessidades. Por exemplo, a escola possui uma geladeira (mesmo que o seu estado de conservação seja ruim), mas avalia que, para atender ao dia-a-dia, seria necessária mais uma geladeira. Neste caso, a quantidade ideal que seria indicada é "2" (duas).

Por fim, no quadro de perguntas, assinale a resposta correspondente à situação que mais se aproxima da realidade da escola.

Materiais e Equipamentos	Estado de Conservação		Total existente	Quantidade	
	Bom	Ruim		O total existente atende às necessidades da escola?	Qual seria a quantidade ideal para atender às necessidades da escola?
<b>1 - Esportes e brincadeiras</b>					
1.1 - Material(is) esportivo(s) para Educação Física	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="0"/>	2	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="2"/>
1.2 - Brinquedo(s) para parquinho	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
<b>2 - Cozinha</b>					
2.1 - Freezer(s)	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	3	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
2.2 - Geladeira(s)	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="0"/>	2	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
2.3 - Fogão(ões) industrial(is)	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	2	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	<input type="text" value="2"/>
2.4 - Liquidificador(es) industrial(is)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	1	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	<input type="text" value="2"/>
2.5 - Botijão(ões) de gás	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="0"/>	3	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
2.6 - Espremedor(es) de frutas industrial	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	<input type="text" value="0"/>
<b>3 - Coleção e materiais bibliográficos</b>					
3.1 - Enciclopédia(s)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
3.2 - Dicionário(s) Houaiss ou Aurélio	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
3.3 - Outros dicionário(s)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
3.4 - Livros de literatura infantil	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>
3.5 - Livros de literatura infanto-juvenil	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	0	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	<input type="text" value="1"/>

FIGURA 12 Tela: Dimensão 6

Após cada Dimensão, o sistema disponibiliza um espaço para a Síntese da Dimensão, no qual o GT irá selecionar apenas 30% dos problemas mais críticos e prioritários levantados no Diagnóstico em cada tema que tem interferência direta com a gestão da escola e que compromete os processos de ensino e aprendizagem. Estes 30% dos problemas levantados irão aparecer posteriormente na Síntese Geral do Diagnóstico que será disponibilizado pelo sistema após o preenchimento das seis Dimensões, ou seja, essa Síntese Geral é como um resumo de todas as dimensões. Os dados dessa Síntese de todas as Dimensões irão ser direcionados para a próxima e última etapa que é o Plano Geral.

Orientações: 1. Indicadores e taxas 2. Distorção e aproveitamento 3. Ensino e aprendizagem 4. Gestão 5. Comunidade escolar 6. Infraestrutura 7. Síntese do diagnóstico

Código INEP: 11026264  
Escola: BMEIEF CRUZEIRO DO NORTE  
Dados da escola: Município: Cacoal, Unidade Federativa: RO, Rede: Municipal

**Orientações:**  
Parabéns! Chegamos ao final do Diagnóstico! Ao percorrer as seis dimensões, a escola analisou múltiplos aspectos da gestão escolar e identificou os seus principais desafios. O quadro abaixo exibe a conclusão desta exercíci, relacionando os problemas críticos selecionados em cada dimensão, os projetos que a escola realiza e os programas que participa ou gostaria de participar.  
Caso o Grupo de Trabalho concorde com todos os problemas descritos, clique no botão "Salvar e continuar". Caso o GT identifique problemas que não apareceram nesta síntese, retorne à dimensão correspondente, revise os dados e faça os ajustes.  
Lembre-se: ao alterar qualquer informação, novos problemas podem surgir ou deixar de ser críticos. Logo, preste muita atenção ao modificar os dados, não esqueça de salvar o conteúdo e de revisar a síntese da dimensão alterada, pois isto pode modificar esta conclusão.

Dimensão	Problemas	Projetos e programas
Indicadores e Taxas	Ata de aprovação da escola, no ensino fundamental, não melhorou nos últimos dois anos Ata de reprovação da escola, no ensino fundamental, não melhorou nos últimos dois anos	Programas: - Programa Direto na Escola (PDE) - Mais Educação Projetos: - Não existem projetos cadastrados
Parâmetros sobre a Dimensão 1	<input checked="" type="radio"/> A Dimensão 1 está aprovada. <input type="radio"/> A Dimensão 1 precisa ser ajustada de acordo com o parâmetro abaixo.	<input type="button" value="Salvar Parâmetro"/> <input type="button" value="Visualizar Histórico"/>
Distorção e Aproveitamento	O turma(s) do ensino fundamental apresentou(m) taxa de reprovação em Matemática superior(es) à média do Brasil. Clique aqui para exibir a(s) turma(s). A escola apresenta oferta horária diferenciada para acompanhamento dos alunos nas áreas de conhecimento disciplinares que apresentam resultados críticos.	Programas: - Não existem programas cadastrados Projetos: - REFORÇO ESCOLAR
Parâmetros sobre a Dimensão 2	<input checked="" type="radio"/> A Dimensão 2 está aprovada. <input type="radio"/> A Dimensão 2 precisa ser ajustada de acordo com o parâmetro abaixo.	<input type="button" value="Salvar Parâmetro"/> <input type="button" value="Visualizar Histórico"/>
Ensino e Aprendizagem	O(s) método(s) de ensino adotado(s) raramente tem se mostrado adequado(s) para que a escola alcance bons resultados. Os debates sobre o currículo raramente envolvem temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes. Os professores raramente fazem uma avaliação diagnóstica no início de cada etapa de ensino.	Programas: - Projeto - Mais Educação Projetos: - REFORÇO ESCOLAR

FIGURA 13 Plano Geral

A quarta etapa do processo de elaboração do PDE Interativo trata do *Plano Geral*. Nele se encontram dois subitens, que são: o PDE-Escola e o Plano de Formação Continuada, como sintetizado no Quadro 5:

QUADRO 5 Plano Geral

PLANO GERAL	
PDE-Escola	Grandes Desafios
	Plano de Ações
	Visualizar o PDE
Plano de Formação Continuada	Proposta da escola
	Ordem de prioridade
	Demanda social
	Sugestão de curso
	Visualização do Plano de Formação Continuada

No item PDE-Escola há três grandes abas, são elas: Grandes Desafios, Plano de Ações e Visualizar o PDE.

Na aba Grandes Desafios, encontram-se os obstáculos que as escolas terão que enfrentar para alcançar os objetivos pretendidos em dois anos de implementação do Plano. Os Grandes Desafios são preenchidos baseados nos problemas críticos

levantados na Dimensão 1 (Indicadores e Taxas) e a escola precisa definir, percentualmente, quanto ela pretende avançar nos principais indicadores (Ideb, Taxas de rendimento e/ou Prova Brasil).

Para exemplificar, na plataforma PDE Interativo, os Grandes Desafios aparecem da seguinte forma para que a escola preencha a quantidade, em porcentagem, que deseja alcançar para melhorar os índices:

Elevar a taxa de aprovação da escola em (%) em dois anos.

Reduzir a taxa de reprovação da escola em (%) em dois anos.

Elevar o Ideb dos anos iniciais em (%) em dois anos.

Reduzir as taxas de reprovação nas áreas de conhecimento/disciplinas críticas do Ensino Fundamental, identificadas no diagnóstico em (%).

O sistema apresenta uma interface com uma barra superior contendo as abas: 'Orientações', '1.1 Grandes Desafios', '1.2 Planos de ação' e '1.3 Visualizar PDE'. A aba '1.1 Grandes Desafios' está selecionada.

Na seção 'Orientações', há um texto explicativo: 'Os Grandes Desafios, como o nome sugere, se referem aos resultados que a escola deseja alcançar após a execução do seu plano. Ou seja, deve responder à pergunta: "O que desejamos alcançar após dois anos de trabalho?". Para responder esta pergunta, resgatamos os problemas críticos da Dimensão 1 (Indicadores e taxas) para que a escola defina, percentualmente, quanto ela deseja avançar nos principais indicadores (IDEB, Taxas de rendimento e/ ou Prova Brasil). Caso não tenham sido identificados problemas críticos na Dimensão 1, a escola precisa definir, no mínimo, dois desafios a serem perseguidos, já que sempre é possível melhorar os indicadores. Neste caso, é preciso clicar no botão "Inserir outros desafios", selecionar os desafios, clicar em "OK" e depois indicar, no campo respectivo, o percentual a ser melhorado. Veja o exemplo: Se a escola tem ou definiu como grande desafio "Elevar a taxa de aprovação da escola em ### % em dois anos no Ensino Fundamental", deve inserir no espaço em branco o percentual que ela deseja melhorar e orientar o plano para superar este desafio. Recomendamos aos membros do Grupo de Trabalho que não sejam tão pessimistas, definindo desafios "fáceis" de alcançar, nem tão otimistas, fixando desafios tão elevados que desestimulem a equipe. Analisem o diagnóstico e sejam realistas. Boa sorte!

Abaixo, há uma seção intitulada 'Indicadores e Taxas' com dois campos de entrada:

- 1. Elevar a taxa de aprovação da escola em  % em dois anos no Ensino Fundamental.
- 2. Reduzir a taxa de reprovação da escola em  % em dois anos no Ensino Fundamental.

Logo abaixo, há uma seção intitulada 'Outros Desafios' com um botão 'Inserir outros desafios' e um campo de entrada:

- 3. Elevar o IDEB dos Anos Iniciais em  % em dois anos.

Na base da interface, há uma pergunta 'O que deseja fazer agora?' seguida por quatro botões: 'Anterior', 'Salvar', 'Salvar e Continuar' e 'Próximo'.

FIGURA 14 Aba Grandes Desafios

Em seguida, a aba Plano de Ações é considerada a principal dentro do Plano Geral, pois, posteriormente ao levantamento da real situação, o chamado “raio X” da escola, por meio do Diagnóstico realizado na terceira parte da elaboração do PDE Interativo, a escola tem a possibilidade e condições de fazer um Plano de Ações, financiável ou não, para tentar resolver as questões frágeis diagnosticadas e atacar os problemas que a comunidade escolar definir como prioritários.

2. DISTORÇÃO E APROVEITAMENTO

Metas <input type="text" value="20"/> %		Reduzir as taxas de reprovação nas áreas de conhecimento/ disciplinas críticas do ensino fundamental, identificadas no diagnóstico em																
Objetivo <input type="text" value="Elevar o desempenho acadêmico dos estudantes."/>																		
Problemas	Estratégia	Ação																
3 turma(s) do ensino fundamental apresentou(aram) taxa de reprovação em Matemática superior(es) à média do Brasil.	<input type="button" value="Inserir estratégia"/>	<input type="button" value="Inserir ação"/>																
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ação</th> <th>Qtd</th> <th>Objeto</th> <th>Detalhamento</th> <th>Período</th> <th>Recurso?</th> <th>Total ação</th> <th>Bens e serviços</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Implantar</td> <td>2</td> <td>aula(s) de reforço</td> <td>implantar aula de reforço contra turno duas vezes por semana com professor que</td> <td>09/04/2012 a 28/09/2012</td> <td>Sim</td> <td>5.527,48</td> <td>Tesoura(s), Jogo(s) pedagógico(s), Régua(s) de fração, Material dourado, Régua(s), Refil(is) para cola quente, Jogo(s)</td> </tr> </tbody> </table>		Ação	Qtd	Objeto	Detalhamento	Período	Recurso?	Total ação	Bens e serviços	Implantar	2	aula(s) de reforço	implantar aula de reforço contra turno duas vezes por semana com professor que	09/04/2012 a 28/09/2012	Sim	5.527,48
Ação	Qtd	Objeto	Detalhamento	Período	Recurso?	Total ação	Bens e serviços											
Implantar	2	aula(s) de reforço	implantar aula de reforço contra turno duas vezes por semana com professor que	09/04/2012 a 28/09/2012	Sim	5.527,48	Tesoura(s), Jogo(s) pedagógico(s), Régua(s) de fração, Material dourado, Régua(s), Refil(is) para cola quente, Jogo(s)											

FIGURA 15 Aba Plano de Ações

Em relação ao Plano de Ações, o Manual do PDE Interativo (2012) expõe que

Ele consiste em uma estrutura logicamente encadeada que é construída a partir da comparação entre a situação existente (descrita no diagnóstico) e a situação desejada, em direção a níveis cada vez mais operacionais que vão descrever o passo a passo do que será feito para se chegar à situação desejada. É, portanto, um roteiro que parte do abstrato, do desejo de mudança, e se desdobra numa cadeia lógica até detalhar o que a escola vai fazer no seu dia a dia para implementar as mudanças desejadas (BRASIL, 2012, p. 59).

Nesse momento, portanto, a escola irá verificar quais os seus problemas, traçar estratégias para tentar superá-los, propor ações que serão permeadas para conseguir o objetivo almejado nos dois anos subsequentes, delinear o prazo (curto, médio ou longo) para consecução de objetivo e discriminar os recursos necessários para desenvolver as ações. É importante destacar que para cada estratégia traçada a escola deve designar um responsável que irá conduzir e acompanhar o desenvolvimento das ações e estar atento aos prazos das ações correspondentes.

De acordo com o Manual do PDE Interativo (2012), o *Objetivo* é o que a escola deseja alcançar e concentrar seus esforços. Portanto, é “O que desejamos?”. A *Meta* é quanto ou o valor absoluto que quer ser atingido (em porcentagem/números) para que os

objetivos sejam alcançados. Deve-se, então, responder a pergunta: “Qual o patamar/nível/indicador desejado?”. As *Estratégias* definem os caminhos que a escola percorrerá, é o como fazer. As *Ações* cogitam o que a escola fará para alcançar o objetivo almejado. Elas podem ser realizadas com ou sem recursos financeiros e, se necessário, devem ser descritas no plano.

A última aba, Visualizar PDE, irá apresentar o resumo de tudo que foi elaborado no item anterior, ou seja, é uma síntese dos Grandes Desafios e o Plano de Ações. Caso a escola identifique que há alguma questão que deve ser alterada, o GT deverá voltar ao Plano de Ação ou ao Diagnóstico e fazer os ajustes necessários.

De acordo com as orientações propostas pelo Manual (2012), após a elaboração da quarta e última parte do PDE Interativo, as escolas priorizadas pelo PDE-Escola e, portanto, passíveis de receberem recursos, deverão enviar seus planos para o seu Comitê Municipal/Estadual, clicando na opção “Enviar para o Comitê” que se encontra no término da página. Em seguida, o Comitê deverá analisar o plano e, se verificar algum problema deverá devolver para a escola para que a instituição realize os ajustes e correções necessárias. Caso contrário, poderá encaminhá-lo para o MEC, que poderá validar o plano ou devolvê-lo para o Comitê. As escolas não priorizadas pelo PDE-Escola não deverão enviar os planos.

No segundo item do Plano Geral, que é o Plano de Formação Continuada, as escolas poderão realizar a solicitação de cursos de formação continuada que julgarem necessários para os professores.

É importante destacar que a implementação dos cursos de formação continuada solicitados pela escola vem de outros recursos do MEC que não estão relacionados com o PDE-Escola. Em decorrência disso, diferentes setores (Secretarias, Diretorias, coordenações) do MEC utilizam a ferramenta do PDE Interativo para fazer o levantamento dos cursos que os professores têm interesse em realizar nos próximos dois anos. Depreende-se, assim, que a ferramenta do PDE Interativo ultrapassa sua finalidade inicial no que diz respeito ao planejamento da gestão e aos aspectos pedagógicos da escola. Mais do que isso, essa nova ferramenta abre a possibilidade de diferentes setores governamentais e não-governamentais acompanharem, monitorarem e controlarem os processos de gestão da e na escola.



Com efeito, o PDE Interativo foi criado para atender a um Programa Federal inspirado no PDE-Escola. Nos seus fundamentos e diretrizes continua sendo uma ferramenta gerencial, baseado no planejamento estratégico, as mesmas contidas no PDE-Escola. No entanto, assume um lugar importante como ferramenta imprescindível para que aconteça o controle social e a regulação, uma vez que todo o diagnóstico da realidade e as propostas de ação da escola estão disponibilizados *online*.

Em outras palavras, em suas bases, o programa PDE-Escola e a ferramenta PDE Interativo, sendo o primeiro reconfigurado no Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o segundo implementado no Governo da atual Presidente Dilma Rousseff, apresentaram os mesmos fundamentos, mas se diferenciam na forma de estruturação, uma vez que o primeiro é elaborado em formulários impressos, decorrentes de arquivos de edição de texto, *offline*, enquanto o segundo é estruturado em uma plataforma eletrônica, *online*, a partir da qual é possível gerar diferentes relatórios de monitoramento e controle.

O PDE Interativo, em boa medida, torna mais públicos os dados, demandas, necessidades e recursos das escolas, uma vez que essas informações passam a ficar registradas no sistema *online*, corroborando assim com medidas incisivas de regulação e controle social, características do Governo Eletrônico e, dessa forma, se aproxima das diretrizes da Nova Gestão Pública.

O PDE Interativo trata da introdução de uma nova tecnologia pautada na adoção de um método de regulação que emprega julgamentos, comparações e demonstrações como meios de controle. É uma forma expressiva de controle social, pois possibilita que toda a população, inclusive os secretários da Educação, acompanhem às informações e dados específicos das escolas.

De um modo geral, o PDE Interativo traz implícito em sua lógica a proposta da administração científica, na qual controlar é o carro chefe de toda ação e a cerne da gerência. Nesse sentido, continuam centrais as análises desenvolvidas por Braverman (1987) quanto ao lugar do controle nos processos administrativos.

O conceito de controle adotado pela gerência moderna exige que cada atividade na produção tenha suas diversas atividades paralelas no centro gerencial: cada uma delas deve ser prevista, pré-calculada, experimentada, comunicada, atribuída, ordenada, conferida, inspecionada e registrada através de toda a sua duração e após

conclusão. O resultado é que o processo de produção é reproduzido em papel antes e depois que adquire forma concreta (BRAVERMAN, 1987, p. 113).

Podemos perceber, ao descrever o PDE Interativo, que ele traz na sua formulação princípios da Nova Gestão Pública, uma vez que corrobora com alguns mecanismos adotados no setor privado da produção, tais como o planejamento estratégico e a gestão por resultados, no intuito de garantir a eficiência e a eficácia na obtenção de resultados esperados, como avaliação de desempenho e controle das ações individuais (responsabilização) e a emissão de relatórios. Por esse prisma, o PDE Interativo, no escopo do modelo de Governo Federal, configura-se como uma tecnologia que tem permitido maior controle e monitoramento das ações planejadas e dos resultados alcançados em cada escola.

Princípios e características marcantes do modelo da Nova Gestão Pública nas políticas educacionais, tais como a racionalização da produção, a divisão do trabalho, produção em massa, a mecanização, a responsabilização e o controle marcam as diretrizes tanto do PDE-Escola quanto do PDE Interativo. Nesse sentido, podemos observar que o PDE Interativo é uma estratégia de racionalização do trabalho no contexto escolar.

Podemos identificar, também, que o PDE Interativo corrobora com a ideia de otimização da utilização dos recursos financeiros, pois, no Plano de Ações, a escola precisa esboçar os recursos, financiáveis ou não, necessários para desenvolver uma determinada ação e, posteriormente, essa verba não poderá ser aplicada em outra ação ou necessidade da escola que não seja aquela registrada na ferramenta. Sendo assim, os recursos devem ser destinados a atender necessidades pontuais e não consideram as necessidades que, porventura, apareçam na dinâmica de funcionamento da escola.

O PDE Interativo aponta, ainda, para a possibilidade de articulação dos recursos de todos os programas que a escola desenvolve, uma vez que, nele, a escola deverá explicitar a adesão, ou não, aos diferentes programas, como, por exemplo, na área de formação de professores, no Programa Mais Educação, no Programa Ensino Médio Inovador, no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), entre outros. Portanto, o PDE Interativo permite que a escola planeje ações para serem desenvolvidas com todos os recursos que a escola recebe e não apenas os recursos advindos do programa.



Percebe-se que o modelo de planejamento estratégico e gerenciamento de resultados tem sido consolidado pela política implementada pelo PDE Interativo, uma vez que é apresentado como um modelo de indução e de avaliação da qualidade de Educação nacional, dentro dos critérios de eficiência e eficácia, bem como com a premissa da *accountability* e a colaboração entre os entes federados.

Outro conceito que corrobora com a ideia da *accountability* é a responsabilização dos agentes envolvidos no planejamento e na execução das metas. A ideia de responsabilização está vinculada à ideia de culpabilização e, em especial no campo educacional, essa “culpa” tem recaído, principalmente, sobre os sujeitos da escola, seja os profissionais que atuam na escola, seja nos alunos que nela estudam.

Ao longo dos documentos analisados, percebeu-se, no âmbito das diretrizes e orientações formuladas, um aspecto importante do PDE-Escola, presente também no PDE Interativo, refere-se à difusão da ideia de participação e da autonomia. Nos documentos oficiais do PDE-Escola e do PDE Interativo, é recorrente a presença de passagens como “confere um caráter institucionalizado e democrático”, “mobilizando a comunidade escolar em torno dos objetivos”, “é uma ferramenta de apoio à gestão escolar”, “convidar o Conselho Escolar para elaborar o plano”, “a participação da comunidade escolar”. Os documentos preconizam a ideia de que a escola e a sociedade são responsáveis por mobilizar ações que possibilitam o bom funcionamento da escola e alcançar índices de desempenho satisfatórios.

De outra parte, nesses mesmos documentos orientadores do PDE-Escola e do PDE Interativo, é afirmado que esses Planos não devem substituir o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. O PPP continuaria sendo o documento orientador das ações pedagógicas da escola, que contém as concepções, a política e a filosofia da instituição e das pessoas envolvidas. O PDE Interativo deveria, então, articular-se com o PPP. Nesse sentido, o diagnóstico levantado por meio da ferramenta do PDE Interativo poderia estar presente no PPP. Seria o mesmo diagnóstico, uma vez que se está falando da mesma escola e da mesma realidade. Desse modo, esses dois documentos e formas de planejar, PPP e PDE Interativo, deveriam conversar entre si e jamais se sobreporem.

Sendo assim, no capítulo que se segue adentramos mais especificamente na realidade da Educação em Ituiutaba-MG, dedicando-nos a analisar os dados levantados

por meio da pesquisa de campo, utilizando a técnica da entrevista, com vistas a apreender questões que perpassam os elementos até aqui discutidos.

No entanto, que significados, dimensões e contornos essas ferramentas de planejamento têm assumido no contexto escolar? Embora o caráter democrático apareça nos documentos oficiais que norteiam o PDE Interativo, em que medida a participação está ocorrendo? Quais os segmentos que participam? Como são tomadas as decisões? Em que medida se efetiva a participação dos sujeitos envolvidos no processo de planejamento? Na construção de respostas a questões como essas, detemo-nos, no próximo capítulo, na realidade de escolas públicas no município de Ituiutaba-MG.

### **CAPÍTULO III**

## **O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES DO PDE INTERATIVO NA GESTÃO ESCOLAR**

O presente capítulo se propõe a analisar as implicações na dinâmica interna da escola, no que se refere à gestão escolar, a partir do Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE Interativo), tendo como suporte os dados levantados por meio das entrevistas realizadas. Essa análise terá como quadro de referência as reflexões e problematizações teóricas realizadas até aqui, considerando as diretrizes e orientações que estruturam o PDE-Interativo, ao lado das bases da Nova Gestão Pública e do Governo Eletrônico que se fazem presentes na organização do Estado e da sociedade em geral.

Com o intuito de compreender as mudanças, as características e as interfaces entre o PDE-Escola e o PDE Interativo; as perspectivas de planejamento, gestão, autonomia e participação que orientam essas ferramentas de planejamento escolar e suas implicações no contexto da gestão escolar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas em duas escolas da rede pública municipal de Ituiutaba-MG, sendo uma localizada no centro da cidade e outra situada na região periférica.

O município de Ituiutaba está localizado no Pontal do Triângulo Mineiro, especificamente no centro-norte do Triângulo Mineiro. Completou 112 anos em 16 de setembro de 2013. O seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,81. Segundo a pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014, o município de Ituiutaba possui 102.020 habitantes, com 70.705 eleitores. Há 31 escolas públicas de primeiro grau e 07 de segundo grau. O resultado do Ideb do município em 2011 foi 6.1 para as séries iniciais do Ensino Fundamental e 4.7 para as séries finais.

Os critérios adotados para seleção das duas escolas investigadas foram: a) ter elaborado e concluído tanto o PDE-Escola quanto o PDE Interativo; b) uma ter obtido Índice baixo no Ideb e a outra índice alto decorrente dos indicadores das avaliações externas; c) pertencer uma ao centro e outra à periferia da cidade.

Foram realizadas oito entrevistas, distribuídas equitativamente nas duas escolas. Em ambas as escolas, os sujeitos entrevistados foram: a diretora, a supervisora pedagógica, uma professora dos anos iniciais e uma professora dos anos finais do Ensino Fundamental.

A definição das professoras participantes da pesquisa foi decidida juntamente com a direção, tendo como requisitos a participação direta ou indireta no processo de elaboração, tanto do PDE-Escola quanto do PDE Interativo; o tempo de serviço na escola e da disponibilidade de cada uma.

As entrevistas tiveram como subsídio um roteiro no qual constavam vinte questões iniciais que abarcavam o tema proposto para referenciar a pesquisa e o objeto de estudo, bem como algumas categorias elencadas, tais como, planejamento, gestão escolar, participação, autonomia, avaliação da ferramenta, formação continuada e financiamento. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e, em seguida, analisadas com a finalidade de aproximar com o referencial teórico que embasou a pesquisa e subsidiou as críticas e análises dos dados levantados.

Para efeito didático, ético e a fim de conservar o anonimato das instituições que contribuíram para a pesquisa, tomamos o cuidado de usar nomes fictícios. Assim, a escola municipal central foi denominada de “Margarida” e a escola municipal periférica de “Violeta”.

A Escola Municipal “Margarida” foi criada em 1977 e está localizada na região central do município de Ituiutaba - MG, atende crianças da Educação Infantil (quatro anos) até os anos iniciais (quinto ano) do Ensino Fundamental. A escola tem como horário de funcionamento os turnos matutino e vespertino. A condição socioeconômica dos alunos é descrita no Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP) como sendo, predominantemente, de classe média. A comunidade pertencente à escola possui um perfil formado de trabalhadores rurais e de pequenos empresários.

A Escola Municipal “Margarida” possui uma estrutura física ampla, composta por quatorze salas de aula, sala de direção, sala de supervisão, sala de professores, biblioteca, secretaria, cantina, banheiro masculino, banheiro feminino, três banheiros para professores, galpão, pátio, quadra poliesportiva coberta, parque de diversão, sala de informática, sala de recurso (Atendimento Educacional Especializado -AEE), sala para reforço escolar.

No que se refere aos servidores, no ano de 2013 nos turnos matutino e vespertino, a escola possui 65 funcionários ao todo e 637 alunos matriculados. De acordo com o PPP, o corpo discente do turno matutino está distribuído da seguinte forma: Educação Infantil: 20 alunos, 1º ano: 38 alunos, 2º ano: 56 alunos, 3º ano: 44 alunos, 4º ano: 51 alunos e 5º ano: 92 alunos. No turno vespertino: Educação Infantil (4 anos): 40 alunos, Educação Infantil (5 anos): 42 alunos, 1º ano: 78 alunos, 2º ano: 74 alunos, 3º ano: 53 alunos e 4º ano: 49 alunos.

Ainda de acordo com o PPP da instituição, a escola possui um diretor, dois vice-diretores, quatro especialistas em Educação, quatro auxiliares de secretaria, cinco inspetores de alunos, nove ajudantes de serviços gerais, treze professores de Educação Infantil ao quinto ano (matutino), quatorze professores de Educação Infantil ao 4º ano (vespertino), três professores de Educação Infantil (matutino e vespertino), dois auxiliares de biblioteca (matutino e vespertino), um professor de Inglês (matutino e vespertino), dois professores de informática (matutino e vespertino), uma professora da sala de recurso (matutino e vespertino), quatro professores recuperadores (matutino e vespertino).

#### QUADRO 6 Ideb da Escola “Margarida”

2005		2007		2009		2011	
Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais
5.0	-	5.6	-	5.8	-	7.0	-

A Escola Municipal “Violeta” foi criada em 1966 e iniciou suas atividades na zona rural. Em 1998, foi transferida para a área urbana e está localizada na região periférica do município de Ituiutaba-MG.

A escola oferece Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, com aulas nos três turnos. Ao todo são, aproximadamente, 1200 alunos. Segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, a maioria dos alunos pertence a famílias carentes, com pais analfabetos e que cumprem uma longa jornada de trabalho.

A instituição em questão possui uma estrutura física ampla e bem organizada. Possui uma quadra coberta, um laboratório de informática com vinte computadores para os alunos e 8 computadores para uso administrativo, uma biblioteca, um anfiteatro, um refeitório, uma sala de diretor, uma secretaria, uma cozinha, dezessete salas de aula

arejadas e grandes, uma sala para professores, uma sala para supervisão, uma sala para secretaria, uma sala para serviços de tesouraria e uma sala de AEE.

Nesse ano de 2014, a escola está organizando-se para oferecer mais condições de acessibilidade, instalando rampas, elevadores e vasos sanitários que atendam às necessidades dos alunos com deficiência. Na escola “Violeta” trabalham 117 funcionários. Essa instituição atende vários projetos, tais como o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência – Pibid e o Programa Mais Educação.

QUADRO 7 Ideb da Escola “Violeta”

2005		2007		2009		2011	
Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais
4.2	3.4	4.2	2.9	5.3	3.6	5.5	3.8

A seguir apresentam-se as opiniões dos profissionais dessas escolas.

### 3.1 O PDE Interativo: praticidade e ferramenta de diagnóstico

De acordo com os dados levantados, foi possível apreender que os profissionais entrevistados avaliam positivamente o PDE Interativo. Essa visão positiva em relação à ferramenta estudada pode ser encontrada nos depoimentos dos profissionais entrevistados. A diretora da escola “Violeta” diz que:

De um modo geral, houve uma boa aceitação porque a gente estava sempre conversando com os professores nos intervalos. Foi uma coisa entendida como um processo dinâmico e que realmente funciona. Foi um trabalho tranquilo. Não tivemos nenhum problema não. O PDE Interativo abrange todas as áreas e assuntos da escola, não fica nada fora. Fala de alunos, de professores, de funcionários, de biblioteca, de laboratório, de sala de Atendimento Educacional Especializado, de Mais Educação, de Pibid. Você tem uma visão ampla. É um raio X da escola (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A supervisora da escola “Violeta” observa que

Todos aqui gostaram, mas claro que todos os lugares a gente encontra alguns assim mais retraído, um com medo, encontra aqueles com mais dificuldade de aceitar ideia nova. Mas, assim, nós não tivemos muita rejeição não. Foi até tranquilo (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Em consonância com as falas anteriores, a professora dos anos finais do Ensino Fundamental da escola “Margarida” ressalta que o PDE interativo serve como um instrumento de diagnóstico e pesquisa da realidade da escola e possibilita uma visão das diferentes situações e necessidades da escola.

É a clareza que ele permite da situação de cada escola. Fala da quantidade de alunos, a quantidade de livros didáticos e o que ainda precisa de livros, o que tem falha e o que precisa melhorar, melhoria na infraestrutura, os projetos que podem ser desenvolvidos, o que uma escola nesse porte consegue desenvolver, o que é preciso ser melhorado em termos de formação de profissionais, atendimento aos alunos com problemas, com dificuldades. Isso tudo o PDE Interativo pode nos informar (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A supervisora da escola “Margarida” também avalia o PDE Interativo de forma positiva, destacando que:

Eu acho ele bem válido. Acho que ele foi, assim... hoje em dia está tudo assim tão informatizado, tão globalizado que você tem que atualizar. É até mais rápido pra você realizar. É mais prático do que você por tudo no papel. Tudo aquilo que você coloca lá no sistema, depois que você finaliza aí você tem a opção de imprimir. Eu acho ele muito funcional, muito prático. Eu acho que é o necessário pra daqui pra frente (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

E ela destaca, ainda, sobre os “benefícios” que a escola consegue.

Os benefícios que a gente recebe pelas informações obtidas no PDE Interativo, igual a capacitação dos professores, a verba que vem de acordo com o que foi inserido no PDE, em relação a infraestrutura da escola. Então, assim, eles recebem o tempo todo as informações de como a escola está. O Governo recebe as informações, o secretário de Educação municipal recebe também todas as informações do que a escola está necessitando. Eu gostei bastante. Achei bem válido essa nova ferramenta. Eu sou uma pessoa que gosto de tudo mais prático, mais rápido e mais funcional (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A diretora da escola “Margarida”, também, se posiciona positivamente frente ao PDE Interativo.

É uma ferramenta boa. É uma coisa nova. A forma de consolidar, colocar no sistema é diferente das situações mais formais que a gente tem no dia-a-dia, porque, na verdade, você faz o PDE todos os dias na escola. Todos os dias a gente levanta situações diferentes, levanta dificuldades, vê o que a gente precisa mudar, mas através dos dados,

por meio da consolidação do que que é negativo, do que que é positivo, o que que é bom, o que é ruim, você fica mais atenta e te faz ter um rumo, uma direção do que você tem que mudar e como você vai mudar (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

E ainda complementa dizendo que o PDE Interativo possibilita ter uma visão ou um posicionamento do andamento das ações que a escola está desenvolvendo.

Ele faz você focar nos pontos que tem que alterar, que tem que mudar, no que está negativo e precisa melhorar e aprimorar. E um dos pontos positivos também é que você vê o tanto que você já fez, já melhorou, já evoluiu e o tanto que ainda precisa. Então eu acho que esses pontos são interessantes. (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Em algumas falas, é possível perceber que os profissionais veem o PDE Interativo como um instrumento que possibilita fazer um diagnóstico da escola e, assim, proporciona uma visão ampla da realidade da instituição. Esse aspecto aparece em alguns depoimentos dos entrevistados.

A professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Violeta”, ao ser questionada sobre os pontos positivos do PDE Interativo, destaca que ele possibilita o diagnóstico da escola em todos os aspectos.

Seria, pra mim, uma avaliação do que acontece realmente na escola, um diagnóstico do estudo, do ambiente, da infraestrutura, de tudo, neh?! Avalia tudo” (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A diretora da escola “Margarida” ressalta que o PDE Interativo foca mais nas demandas da escola, uma vez que alerta a escola e identifica suas necessidades:

Ele é uma pesquisa mais ampla. Faz você identificar as situações diferentes que a gente tem que ficar alerta na escola. Então, ele nos deu assim, um outro olhar pra gente ficar mais atento. Mas como a gente está trabalhando a muito tempo na escola, já tem tempo que a gente faz, a gente já está mais atento (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Complementa observando que o PDE Interativo possibilita ver, por meio de dados estatísticos, o desenvolvimento do trabalho da escola.

É você enumerar as situações da escola, é você ter uma visão geral da escola, é você poder colocar em dados estatísticos, porque a gente não tem esse hábito de colocar as coisas em dados estatísticos pra você ver



como que está a sua escola, onde que está, onde precisa melhorar, o que não precisa (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Ainda em relação à visão ampla da realidade da escola que o PDE Interativo proporciona, a supervisora da escola “Margarida” realça:

No PDE Interativo você põe a vida da escola toda no sistema, desde a parte pedagógica, administrativa, espaço físico, quadro de funcionários, acessibilidade da escola até o que precisa melhorar, quais os recursos que a escola possui além do ensino regular, agora nós temos a sala do AEE, nós temos algumas aulas específicas como a aula de inglês, informática. Então, assim, ele conta a vida da escola por completo (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A supervisora da escola “Violeta” afirma que o PDE Interativo possibilita que os profissionais tenham um olhar mais aguçado da situação em que a escola se encontra e proporciona meios para solucionar os problemas mais críticos.

Através do sinal verde, vermelho e amarelo detectamos os problemas mais críticos. Quando o sinal estava vermelho, era nele que a gente atacava. Sabe? Eu, assim, pelo o que eu vejo, nós levantamos há um tempo atrás os pontos da escola. Todos faziam uma reunião geral e ali a gente ia fazer a qualidade da escola, ia marcar com verde, amarelo e vermelho. Depois disso aí, a gente fazia um apanhado pra ver se a escola estava mais amarela. Se estava amarelo tinha que prestar atenção naquilo que estava amarela. Se estava verde é porque aquilo estava funcionando bem. Se estava vermelho é porque estava crítico. Então eu acho que o PDE Interativo ele veio pra agilizar e pra dar uma ajuda nessa questão. Como que a escola está? Verde, amarela ou vermelha? Em que ponto que a escola está? A escola, por exemplo, no que a escola vê que está vermelha no próximo ano ela tinha que melhorar. Vamos supor: a evasão na escola estava no vermelho. Então, era um dos principais pontos pra melhorar pro próximo ano. Mas se era reprovação, que agora não existe mais, mas se era reprovação, se era o espaço físico, se era o professor não habilitado. Tudo isso tinha que resolver no próximo ano. Uma coisa que foi muito atacada foi o índice de evasão, de reprovação e de aprendizagem e deu uma melhorada boa. Evasão era o principal problema nessa escola e o Ideb também. No Ideb nós melhoramos muito, principalmente no Ideb no 1º ao 5º do Ensino Fundamental. Nós alcançamos o índice que era pra ter sido alcançado em 2017, porque o Governo manda as metas. Eu acho que de manhã e a noite não progrediu muito no Ideb porque o aluno não vem fazer a prova e precisa do professor e a secretaria ficar atrás. Agora a tarde é criança menor, é mais fácil da gente conversar com os pais e trazer a criança pra escola. O PDE veio pra reformular isso que nós ficamos dois anos fazendo. Ele veio pra somar com isso aí. Pra tentar solucionar os problemas mais críticos (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Tais falas evidenciam que os profissionais da Educação consideram o PDE Interativo uma ferramenta de planejamento que contribui para uma visão ampla da realidade da escola, o que possibilitaria destacar alguns dos problemas a serem trabalhados pela escola no que se refere aos aspectos relativos à infraestrutura e condições de funcionamento da escola.

Outro aspecto destacado entre os colaboradores da pesquisa foi o fato de o PDE Interativo ser uma ferramenta mais prática de se trabalhar e facilitar o preenchimento dos dados. Percebe-se, pelos dados levantados, que essa praticidade colabora com a elaboração da ferramenta e o trabalho pedagógico. Nesse sentido, a diretora da escola “Violeta” coloca que

É um planejamento, um plano de trabalho bem prático porque é feito *online*. Você vai fazendo, salvando e passando para a próxima etapa. Você não precisa ficar pensando que você tem que fazer tudo hoje e aqui. Pode ir devagar. Hoje eu abro uma aba, amanhã abro a próxima aba e vejo do que se trata. Eu posso consultar os professores e a equipe gestora, ou o financeiro, dependendo da etapa que está, pois tem várias etapas. Tem a etapa da infraestrutura, podemos ver como que está a questão do material. E depois podemos retornar ao início. É uma ferramenta bem dinâmica, bem fácil de fazer. Nós não tivemos muita dificuldade para organizar (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Ela complementa ressaltando:

Não tivemos nenhuma dificuldade. Nem para inserir a ata e nem para preencher porque o sistema é bem explicativo. Quem não dá conta é porque não faz a leitura direito. Em toda a etapa que ia acontecer, antes vinha as orientações. Não tivemos dificuldades. É tudo muito prático. Sempre tinha as orientações antes do próximo passo. Ele é muito, muito instrutivo. Ele te diz o seu progresso: hoje você caminhou 10%, amanhã se você fizer mais um pouquinho vai pra 20% até chegar nos 100%. Se não me engano, foram dois meses que demoramos para elaborar todo o plano, mas podia ter sido em menos tempo é porque fomos devagar mesmo (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A supervisora da escola “Margarida”, da mesma forma, corrobora com a ideia de o PDE Interativo ser prático ao expor que:

Eu gostei bastante. Achei bem válida essa nova ferramenta. Eu sou uma pessoa que gosto de tudo mais prático, mais rápido e mais funcional. Eu acho assim sabe: a escola é muito corrida, é tudo muito corrido, é tudo muito pra ontem, é muito trabalho, é muita burocracia, é muita satisfação que você tem que dar, a gente presta contas pra secretaria municipal, então é tudo muito corrida. Então eu acho que a

gente tem que buscar formas de ter as coisas mais práticas, formas de simplificar pra facilitar. Então, isso eu acho um ponto positivo (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Acrescenta que o PDE Interativo é mais prático e rápido, uma vez que está no sistema, ou seja, está em uma plataforma *online*:

O PDE Interativo tem a praticidade porque está no sistema. É mais fácil porque você insere as informações no momento certo. O PDE Escola você leva um tempo bem maior pra fazer. Porque você faz à mão, depois você digita, formata e manda pro inspetor fazer a correção, depois volta pra escola. Então, é uma coisa mais burocrática, porque tem que passar por várias pessoas até você chegar no definitivo. O PDE Interativo não aceita erros. Então já sai pronto. Não precisa de ficar passando por várias pessoas. Ele já é uma coisa mais rápida, mais funcional. (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

O PDE Interativo, apesar de ter uma boa aceitação por grande parte dos profissionais e ser considerado uma ferramenta de gestão para a escola, foi também alvo de questionamentos quanto à ausência de resultados efetivos e concretos. Na opinião da supervisora da escola “Violeta”:

Na minha opinião, também, ele é bom, mas ele tem que funcionar porque no Brasil, infelizmente, eles arrumam uma papelada pra gente preencher e fica por isso mesmo. Então, ele é bom, mas ele tem que funcionar. A funcionalidade dele ainda está deixando a desejar. Ele não pode servir apenas para Governo ficar fazendo propaganda bonita não. Tem que por pra funcionar. É uma coisa nova, neh, a gente não sabe ainda como vai ser, mas eu espero que ele não fique apenas na falácia e no computador. Eu espero que pra eles ponha pra quebrar. (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Assim, fica evidente como a característica atribuída ao PDE Interativo de ser uma ferramenta de fácil manuseio, prática, operacional, destacada pelos sujeitos da escola, contribui para uma avaliação positiva dessa ferramenta e a eliminação de resistências frente a ela. Uma preocupação que se faz presente é quanto à sua efetividade na escola.

### **3.2 Formação continuada e recursos financeiros no PDE Interativo**

A formação continuada dos professores é outro tema contemplado no PDE Interativo. A diretora da escola “Violeta” destaca esse aspecto ao observar que:

Todos os setores da escola são privilegiados. O PDE Interativo te pergunta se os professores querem ou não fazer um curso de formação. Ai isso a gente tem que perguntar para o professor se ele deseja ou não. Por isso que ele é interativo. Você tem sempre que estar fazendo esse contato. Se a demanda for muito grande eu acredito que o MEC atenda à esse pedido porque o que foi sugerido no de 2012, nós tivemos opções de cursos esse ano, inclusive quase todos os professores estão estudando, fazendo cursos no IFTM, fazendo cursos *online*. Tem um punhado de professor fazendo curso a distância na EAD. Como ele é um raio X da escola ele mostra os problemas que a gente tem que atacar na escola, então isso é tudo pra gente (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A professora dos anos finais do Ensino Fundamental, da mesma forma, reforça a ideia. Ao mesmo tempo, reconhece que o número de cursos ofertados poderia ser expandido:

Alguns cursos sugeridos em 2012 foram disponibilizados. O leque de cursos em 2012 era muito abrangente. A promessa de curso foi muito grande e eu soube de disponibilização de dois ou três cursos, que foi o curso de gestão, curso de mídia e o curso de EJA. Eu acho que o número de cursos ficou muito aquém do número de cursos que era promessa, mas eu acho que foi um ponto positivo. Antes nem isso nós tínhamos. (ENTREVISTA PROFESSORA SÉRIES FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A supervisora da escola “Violeta” demonstra uma opinião similar ao expor que:

Ele é um suporte pras políticas educacionais pra fazer um trabalho com o professor que não tem uma formação na área e dar abertura para o professor porque lá tem vários cursos. Quando você se inscreve, já vem lá dando pra você uma infinidade de cursos que você pode fazer. Tem uma parte dele direcionado para a formação do professor (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Reafirma sua opinião ao expor que a oportunidade da formação continuada é um dos principais pontos positivos do PDE Interativo:

Eu acho que um dos primeiros pontos positivo é na hora que chama os professores pros professores dar os dados dele e falar da formação dele e perguntar pra ele o que que ele quer estudar, que que ele não quer. Eu acho que é um dos principais pontos é essa questão da formação que ai o professor querendo ou não ele vai ter que optar por alguma coisa. É uma oportunidade de formação. Dá pro professor essa formação, essa capacitação. Eu acho que uma das coisas (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Da mesma forma, na escola “Margarida” é reiterada a opinião frente à relação do PDE Interativo e a formação continuada. Percebe-se pela fala da supervisora:

Nós registramos todos os professores no sistema, com cada cargo, função, formação específica. Através disso, os professores tem o benefício de poder participar de cursos de capacitação. Lá no PDE tem um item que pergunta se o professor tem interesse em participar de cursos de capacitação e se ele marcando que sim, o MEC disponibiliza algumas capacitações pra eles. Já temos alguns que já fizeram. Assim, vai surgindo oportunidade de estudo pros professores. Essa formação continuada é virtual, é numa plataforma oferecida pelo MEC. O PDE apenas coleta os dados, vê qual o professor que tem interesse em fazer e participa desse benefício, por exemplo, no meu caso, eu sou inserida no PDE Interativo aqui da escola, mas também eu tenho outro cargo no estado, foi oferecido o curso pra mim pelo estado, pela prefeitura não foi oferecido porque no estado eu cumprio sala de aula. Então, eu tive a oportunidade de fazer pelo estado. Por eu estar cadastrada nos dois, eu tive o benefício pelo estado (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Margarida” também aponta nessa direção:

Tem de estar respondendo se tem curso superior, se não tem, se pretende ter, qual que é sua área de formação, se você é formado naquela área, se você da aula naquela área que você é formado. E também eles vão aprimorando, se você não é habilitado vem cursos pra você está habilitando e está fazendo a sua formação também. Os cursos são oferecidos por faculdades tipo EAD, tem alguns que são presenciais e ai depende. O Polo UaiTec aqui também oferece. Aí vem e você responde. Vem específico eles já pegam de acordo com a sua área e aí vem lá destinado os cursos. E aí tem lá se você pretende fazer cursos, se você já tem, se tem interesse em fazer pós. E aí depois eles mandam de novo pra onde você foi encaminhada pra fazer e são gratuitos ai é um incentivo, também, pra quem não tem. (ENTREVISTA PROFESSORA SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Outro aspecto destacado foi como, por meio do PDE Interativo, se teria conseguido enfrentar alguns problemas relativos à gestão física e de equipamentos e materiais da escola.

A diretora da escola “Violeta”, ao ser questionada quanto aos recursos recebidos pelo Programa PDE-Escola e a ferramenta PDE Interativo, destaca que eles possibilitam a implementação de ações traçadas pela instituição. No entanto, ressalta que a complementação orçamentária poderia ser maior, assim, garantiria uma melhoria efetiva dos projetos e necessidades da instituição.

Possibilita. Graças a Deus sim. Houve uma diminuição de recursos. Claro que poderia ser mais e ai as melhorias seriam maiores, mas se viesse uma verba grande para reparo a gente podia reformar os

banheiros que já é um projeto, já está pronto e assinado. Só está esperando a providencia. Poderia sim vir mais verba, pois assim seria melhor para trabalhar mais coisas. Mas está dando bem pra trabalhar tudo que precisava e tudo que estava nas ações (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Ainda nesse sentido, a professora dos anos finais dessa mesma escola coloca que o PDE Interativo possibilita a compra de materiais pedagógicos para a escola. Entretanto, a verba não pode ser destinada para realizar reformas na escola. Essa ação ficaria a cargo da prefeitura da cidade.

Alguns recursos possibilitam sim. Veio verba pra algumas ações. Quanto às ações de reforma não vem verba, pois é de governabilidade da prefeitura, aí a gente manda um ofício pra secretaria municipal e eles que encaminham a verba quando possível. Algumas coisas recebe verba e outras não. A gente só recebe verba pra material pedagógico de custeio e permanente, mas não reforma (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Além do mais, de acordo com a fala dos entrevistados, o PDE Interativo disponibiliza parcialmente a verba para a implantação das ações traçadas, uma vez que os recursos financeiros destinados para a escola podem ser aplicados apenas em ações voltadas para a aquisição de materiais de custeio e permanente, em detrimento de outras necessidades e demandas da escola.

A professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Margarida” refere-se à verba destinada a escola atrelada ao Ideb que ela possui, de acordo com as avaliações externas:

Vem a verba, de acordo com o conceito dela, se está no baixo, se está no médio. A escola recebe “X” e dá pra aplicar na Educação. Não é tão suficiente, mas já é uma boa. Tem escola que mexe muito na escola com a verba que vem, mexe na estrutura física, troca o imobiliário, coloca quadro branco, mas depende da situação da escola. Tem escola que as vezes não mexe muito e não recebe muita verba porque já está em boas condições. Mas tem escola que faz muita melhoria (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Todavia, o impacto dos recursos financeiros no contexto das escolas investigadas não foi muito significativo. Quando questionados sobre isso, os depoimentos evidenciaram não haver uma percepção clara quanto à contribuição de recursos oriundos do PDE Interativo. Na escola “Margarida” a diretora nos informa:

Ainda não tivemos essa graça de receber verba do PDE Interativo. Seria tão bom. Mas posso te dizer pela verba que recebemos do PDE Escola que todas não são possíveis porque a gente recebe só uma, é anual e é o valor por aluno, é um valor pequeno. [...] Se acontecer uma situação aqui de imediato, como o assalto, o arrombamento das janelas e do portão essa madrugada aqui na escola, a gente tem que atender o que é de imediato e não mais aquilo que a gente colocou no PDE, tem que por grades e tal. Então, se esse recurso vir, a prioridade, as vezes, deixa de ser aquela situação que foi previamente definida e passa a ser uma nova. A verba tem que acompanhar a realidade da escola. A gente não pode ficar preso ao PDE porque a escola é movimento e você tem que acompanhar (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A supervisora dessa mesma escola também destaca a pouca contribuição dos recursos relativos ao PDE Interativo.

Dentro da minha área, a pedagógica, a única implementação que vi foi os cursos de capacitação. Agora não sei se a verba deu pra ser aplicada nas outras áreas, porque não acompanhei (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A supervisora da escola “Violeta” realça que a partir do PDE Interativo deve haver mais suporte financeiro e que esse programa não deve se restringir apenas ao preenchimento de dados da escola.

Ele tem que sair do computador e efetivar realmente porque, por exemplo, não adianta a gente escrever que aqui falta, por exemplo, espaço para receber o Mais Educação, e não mandar o dinheiro pra fazer esse espaço. Quem tem que mandar a verba pra isso? Infelizmente não é nós aqui da escola. Então, eles tem que dar suporte financeiro, não é só preencher e pronto. Tem que ter a verba (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Sendo assim, é possível perceber como a ferramenta do PDE Interativo, ao contemplar a formação continuada de professores no processo de diagnóstico, acaba por poder contribuir no desenvolvimento ou participações em ações nessa área. No entanto, há uma preocupação da escola em relação aos recursos financeiros, pois entendem que essa verba não é suficiente para atender as demandas da dinâmica da realidade da escola, tornando algumas ações inexecutáveis.

### 3.3 Modelo gerencial e autonomia da escola no contexto do PDE Interativo

Alguns aspectos como praticidade e instrumento de diagnóstico já foram destacados em relação ao PDE Interativo. Mas podemos encontrar nas falas dos entrevistados elementos que se aproximam do caráter gerencialista que algumas políticas educacionais assumem, pois sugere que as escolas devem ser pautadas em normas, regras burocráticas e técnicas gerenciais. Assim, há altamente um modelo diretivo que não leva em consideração a autonomia da escola, uma vez que, para sua execução, existem várias exigências que o tornam extremamente burocrático.

Esse modelo burocrático pode-se ser afirmado diante de algumas falas, tais como:

A própria formatação dele já está prontinha, não tem como modificar nadinha. Não tem alternativa de alterar nada. Ele é todo questões de marcar e algumas observações que a gente queira fazer tem o espaço pra colocar muito pequeno. As vezes tem alguma questão que é de marcar e a gente vai e justifica porque marcou (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Ainda em relação ao modelo gerencial que o PDE Interativo assume, a professora dos anos finais do Ensino Fundamental ressalta que

Existe toda uma forma padrão de um planejamento de PDE. A gente segue essas regras. O PDE Interativo é direcionado e é padronizado pra todas as escolas (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Margarida” explica que há alguns questionários no PDE Interativo referente aos dados dos professores e é necessário preencher todos, por completo, mesmo que o docente não esteja mais atuando na escola, pois se deixar algumas informações em aberto o sistema não aceita e ainda há alguns ônus, como a diminuição dos índices da escola.

Vem alguns questionários destinados pra minha área pra eu ir respondendo, aí eu respondi em folhas mesmo, não foi no sistema. Se tem profissional que trabalhou na escola, às vezes vem folhas pra esse profissional também e você tem que correr atrás. Se esse profissional não está mais na Educação, onde que ele está? Porque as vezes vem curso destinado pra ele e se fosse não preenche, se você não vai atrás da pessoa que trabalhou naquela época fica incompleto, não completa. Então, assim, da trabalho também, neh? Porque não tem a opção lá pra você marcar que o professor não está mais aqui na escola. Se você colocar que o professor está inativo, aí conta uma outra pontuação. Se



você quer uma boa pontuação você tem que se desdobrar pra isso. E outra coisa, se você trabalha em dois turnos, você não pode ser cadastrada nas duas escolas, tem que ser só em uma, se não o sistema entra em choque. (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A professora dos anos finais do Ensino Fundamental se posiciona em relação ao PDE Interativo coadunando com a perspectiva do modelo técnico que ele assume:

Eu acho que é um instrumento válido, mas quando eu coloco válido eu coloco algumas restrições porque ele tem uma estrutura pré determinada que nós temos que seguir. Então não dá muita... como que eu vou dizer... muita abertura pra gente colocar ações. Eu tenho que inserir as estratégias dentro daquele formato do programa. Se eu quiser pensar numa estratégia diferenciada não tem como por. Acaba que fica um pouco engessado por causa dessa estrutura, mas também, por outro lado, como que funcionaria se não tivesse esse direcionamento? Não sei como! (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Reforça o posicionamento dizendo que:

Uma coisa que eu acho: você vai lá, acessa o PDE, aí está lá as ações que eles te dão as opções e fica muito amarrado ali naquelas opções. Não tem como você colocar uma ação que você pensa. As opções estão lá e pronto e muitas vezes não é a que você realmente quer. As informações vem muito amarrada. Não tem como eu colocar outra coisa lá. Tem aquele tanto de estratégia lá, mas e se não quiser nenhuma daquelas lá? Não tem como inserir outra. Você tem que obedecer um esquema. (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A professora ainda enfatiza que a ferramenta possui uma estrutura operacional, utilizando o termo “engessado”, na qual não possibilita uma abertura para a inserção dos dados pertencentes à realidade da escola.

Eu acho ele muito amarrado, muito engessado, é uma coisa muito mecânica. Tem lá que é isso, isso e isso. Fala disso, disso e disso. Eu acho que é bem, vamos dizer assim, vou usar o termo engessado (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A supervisora da escola “Violeta” ressalta, também, a configuração técnica e racional do modelo gerencial pertencente ao PDE Interativo:

Ele vem lá direcionado. Você tem que marcar o que está lá. Não pode fugir de nada. Tem que seguir a risca e se errar alguma coisa começa tudo de novo. Ele tem um conteúdo e esse conteúdo está enquadrado, não pode fugir de nada, por exemplo, tem lá uma pergunta: As

crianças da creche comem frutas? E aqui nós não temos creche. Ai teve que marcar não porque se não o sistema não ia pra frente. Ai não tem lá a opção pra dizer que nossa escola não tem essa modalidade de ensino. Já vem muito direcionado. (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Diante das falas dos colaboradores da pesquisa, é possível compreender que o PDE Interativo, por mais que esteja preconizado nos documentos oficiais que seu objetivo é contribuir com a qualidade de ensino, está vinculado a uma concepção de escola de qualidade gerencialista, muito mais voltada para seguir normas e regras, balizada em um modelo técnico/operacional, do que para a função social e a melhoria de fato da Educação.

É possível, ainda, apreender que a estrutura do PDE Interativo está baseada na perspectiva do planejamento estratégico e na organização eficiente do trabalho pedagógico. Nessa lógica, o caráter gerencialista o fundamenta, visto que as ações são pautadas em regras burocráticas, técnicas operacionais e aspectos organizacionais.

No que se refere à autonomia da escola, está preconizado nos documentos oficiais do MEC que o PDE-Escola, assim como o PDE Interativo, teria como propósito “fortalecer a autonomia de gestão das escolas”, buscando estratégias para superar suas dificuldades e foco na aprendizagem dos alunos. Contudo, podemos perceber, diante das entrevistas realizadas, que a autonomia oferecida à escola fica restrita, uma vez que os profissionais que nelas atuam devem seguir algumas normas e regras. Nesse sentido, em relação a autonomia, a entrevistada da escola “Violeta” afirma que

Até certo ponto tem autonomia porque se vem uma estrutura pré determinada, eu acho que tira um pouco da autonomia da escola. Não tem muita abertura, limita muito. O PDE é onde eu uso o termo engessado. Na realidade ele é muito bom pra colher dados, mas é isso, isso e isso e não sai disso ai. É uma rigidez que tem (ENTREVISTA PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

No mesmo sentido, a supervisora da pesquisa da escola “Violeta” relata que

Então, assim, é uma autonomia entre aspas porque nos não podemos sair de dentro das leis, nem dos regimentos, nem da lei maior que vem lá de cima. Então, nós temos que cumprir. Tem uma autonomia, como que diz, vigiada. Uma autonomia relativa (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Ainda em relação à autonomia a supervisora entrevistada da escola “Margarida” ressalta que:

Não. Nós já recebemos ele pronto. Então, não temos essa autonomia não. É lançado no sistema as informações que contêm no PDE e ele é obrigatório, não é de adesão voluntária não. A gente tem que desenvolver o PDE Interativo. Ele é uma determinação da Secretaria Municipal e a gente tem que cumprir. A própria formatação dele já está prontinha, não tem como modificar nadinha. Não tem alternativa de alterar nada. Ele é todo questões de marcar e algumas observações que a gente queira fazer tem o espaço pra colocar muito pequeno. (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A diretora da escola “Margarida” realça que não possui autonomia para aplicar a verba destinada à instituição. Assim, impossibilita de realizar ações emergenciais que se apresentam no dia-a-dia da escola.

Já vem estipulado o que pode ser gasto com material de consumo e com material permanente. Já vem estipulado com o que pode ser gasto e dividido por porcentagem. Então, as vezes a gente quer uma grande coisa e não tem como a gente implementar. Então, a gente faz aquilo que é possível. Se acontecer uma situação aqui de imediato, como o assalto, o arrombamento das janelas e do portão essa madrugada aqui na escola, a gente tem que atender o que é de imediato e não mais aquilo que a gente colocou no PDE, tem que por grades e tal. Então, se esse recurso vir, a prioridade, as vezes, deixa de ser aquela situação que foi previamente definida e passa a ser uma nova. A verba tem que acompanhar a realidade da escola. A gente não pode ficar preso ao PDE porque a escola é movimento e você tem que acompanhar. (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Diante de tal fala, pode-se perceber que, embora o Governo

[...] enfatize a possibilidade de aumento do poder de decisões para a escola, na prática, a própria sistemática de financiamento impõem instrumentos de controle sobre os projetos, como manuais para acompanhamento e planejamento de ações, além de normas para utilização de recursos e prestação de contas do dinheiro repassado à escola, para aquisição de materiais e melhoria do espaço escolar. (FONSECA & OLIVEIRA, 2004, p. 13.)

Ao ser questionada sobre a autonomia que a escola possui, a professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Violeta” observa que:

Eles determinam algumas questões, aliás são todas determinadas. A escola não é totalmente autônoma. Algumas coisas já são determinadas e estabelecidas. Já está tudo fechado no sistema que tem que ser feito. Você possui uma certa autonomia para mudar e alterar algumas questões. (PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Por esse ângulo, podemos perceber que a autonomia é decretada, seguindo os pilares do Estado Gerencialista, sob a perspectiva da Nova Gestão Pública, pois não possibilita os processos de construção coletiva no interior da escola, restringindo-se às técnicas do planejamento estratégico e a gestão gerencial. Nesse sentido, o Estado, ao mesmo tempo em que direciona e controla as ações na escola, cria mecanismos de uma autonomia controlada e autorregulação das instituições educativas.

### **3.4 Processos decisórios e participação no contexto do PDE Interativo**

Pensar a gestão democrática é garantir que todos participem efetivamente do processo de construção e deliberação que remete as práticas escolares. Nesse sentido, o conselho escolar, órgão consultivo e deliberativo, deveria se constituir em um parceiro de todas as atividades que se desenvolve no interior da escola. Entende-se que a função primordial do conselho escolar está ligada à realização de uma prática educativa, na qual o foco principal deve ser o processo de ensino-aprendizagem. Nessa visão, sua ação torna-se político-pedagógica, pois se expressa numa ação sistematizada e planejada, com o intuito de agir sobre a realidade de modo que a transforme. O conselho escolar constitui, pois, um órgão fundamental para se implementar a gestão democrática na escola, bem como possibilitar espaços de participação.

Percebemos uma ausência nas falas dos entrevistados em relação ao conselho escolar. Apenas um dos sujeitos entrevistados evidenciou essa instância em seu depoimento. A diretora da escola “Violeta” referiu-se ao conselho escolar ao relatar que:

O Conselho Escolar entra no PDE Interativo. Eu participei de todo o processo. No momento em que eu não estava presente, eu retomava, eu olhava depois. Houve momentos em que foi preciso que a gente sentasse porque eu não concordava e a gente ou modificava ou eu entendia o que elas queriam dizer. (ENTREVISTA DIRETORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

No entanto, percebe-se diante da maioria das falas que os espaços de diálogo em torno do PDE Interativo aconteceram no Módulo II das professoras, espaço esse que é destinado para o planejamento das atividades pedagógicas. A supervisora da escola “Violeta” explana que:

A maioria das discussões acontecia no Módulo II com os professores. A direção pediu que fosse lá. E toda opinião é válida. Na comissão a diretora é a principal, depois um vice, depois um supervisor de cada período, depois uma secretária de cada período e depois teve a Plenária pra socializar. Nós não reunimos assim todo mundo pra fazer esse PDE Interativo, mas teve a comissão e depois teve a Planária pra todo mundo ver (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Nesse sentido, a professora dos anos finais do Ensino Fundamental da escola “Violeta” expõe que:

Geralmente com a presença do vice diretor ou as vezes nós nos reunimos pra indicar uma pessoa que tem informação de cada turno, porque o PDE é formado pelos três turnos. Tem participantes do noturno, vespertino e matutino. Então, a maioria das vezes acontecia no Módulo II. Nós fizemos Módulo II pra levantar algumas questões, porque era onde todos estavam reunidos (PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

A supervisora da escola “Margarida” destaca que:

Para os professores foi repassado no Módulo II. Mas a primeira capacitação quem recebeu foi a direção. Todos os professores foram inseridos no PDE, os que participaram e os que não participaram da elaboração. Ai o que a gente fez? A gente imprimiu a parte que é voltada para o professor e passou pra eles responderem. Com as respostas em mãos, a gente coloca no sistema (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Complementa ressaltando que as decisões eram tomadas no Módulo II:

O que volta a parte pedagógica, eu imprimi e fiz com cada professor. Cada professor fez um levantamento de que que era prioridade, das decisões que deveriam ser tomadas no momento e o que poderia deixar pra depois, pra mais pra frente. Então, dentro da parte pedagógica, que foi a que eu participei, foi feita com os professores. Nós fizemos Módulo II voltado pra isso. As decisões eram realizadas nos Módulos II. A gente via com os professores o que era prioridade e o que podia deixar pra frente (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Ao ser questionada como aconteceu o processo de elaboração do PDE Interativo, a professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Margarida”, enfatiza que:

Nós fizemos tudo nos Módulos mensais. E também temos Módulos semanais com a supervisão. Ai a gente vai fazendo uma análise, olhando o PDE anterior o que tem que ser modificado, o que

melhorou, o que surgiu e vai fazendo as alterações necessárias. (PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Entende-se, portanto, que os espaços de diálogo para as tomadas de decisões referentes aos assuntos da escola estão acontecendo no período do Módulo II. Sabe-se que o Módulo II é um dos espaços possíveis para promover reflexões, discussões e apontar caminhos pedagógicos. No entanto, devem-se ampliar as condições para a construção de valores democráticos que auxiliem na transformação das ações e estratégias visando à concretização da qualidade da Educação de fato.

Observa-se, também, que os contornos da participação tem-se dado de modo limitado. Com efeito, o tema da participação é destacado de modo recorrente nos documentos do programa PDE-Escola e do sistema PDE Interativo. Mas, como Lima (2006) nos mostrou, existem vários tipos de participação. Nos depoimentos das pessoas entrevistadas da escola “Violeta” podemos perceber que o tipo de participação que está acontecendo é a indireta, pois os sujeitos não participam ativamente dos processos de tomadas de decisões da escola, mas, sim, passam as sugestões para representante que repassa para o grupo que sistematiza as ideias. Essa afirmação fica evidente na fala da supervisora da escola “Violeta”:

Foi criada a comissão e nessa comissão tinha uma pessoa representante de cada segmento. Nós montamos a comissão. A primeira coisa que vem no PDE é a foto da comissão e todos os dados do representante. Eu fiquei na parte da supervisão porque eu tinha mais tempo, mas não que a outra supervisora não participou. Quando eu ia fazer alguma coisa eu já chamava a outra supervisora (ENTREVISTA SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Além do mais, é importante destacar que, embora sejam coletadas as sugestões de todos os agentes da escola, a elaboração final do documento fica a cargo da equipe diretiva.

As decisões eram tomadas após o levantamento das sugestões dos grupos. Nós fazíamos o Módulo II e foram colocados os grupos de acordo com cada dimensão e aí, cada grupo com aquela dimensão, dava sugestões. A gente tentava encaixar o que todos os grupos falavam e juntar numa ação. Eles anotaram tudo numa folha e aí nós pegamos as folhas dos grupos e fizemos um apanhado. Fizemos isso, se não me engano, em dois Módulos II. Aí depois foi feito um apanhado dessas sugestões e aí a gestão selecionou quais foram as principais (SUPERVISORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Nesse sentido, Lima (2006) nos traz que há dois tipos de assumir a representação, são eles: *fiduciário* (representante dos interesses gerais) ou *delegado* (representantes de interesses particulares). Assim, basta indagar se nessa construção realmente os outros sujeitos são respeitados em seus posicionamentos, em que medida estão sendo consideradas as sugestões e opiniões do grupo ou se nesse processo de elaboração final do documento, os representantes estão assumindo um lugar de delegado, que se privilegia interesses individuais em detrimento dos interesses do grupo.

Percebe-se, assim, que a participação de todos nos processos decisórios da escola, aspecto referente à gestão democrática e bastante enfatizado nos documentos do programa e da ferramenta, em alguns momentos é indireta, pois não abrange a totalidade da escola, às vezes ainda é marcada pelo centralismo da direção e pelas relações verticalizadas, ou é passiva, como também demonstra a professora dos anos finais da escola “Margarida”:

Nós professores não temos acesso a ferramenta no sistema. A gente dá palpite, a gente planeja e tudo, mas quem trabalha efetivamente com a ferramenta é o supervisor escolar e o diretor. Eu só conheço o sistema porque o ano passado eu fui supervisora e fui eu quem fiz, mas nós professores normal não tem acesso a essa ferramenta não (PROFESSORA ANOS FINAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A diretora da escola “Violeta” reafirma a questão da centralidade no papel da direção, em detrimento do coletivo da escola:

Todos da escola participaram, mas principalmente a equipe gestora. Todos tiveram sua hora de participar. A primeira coisa que é feita é o diagnóstico da escola. Todo o diagnóstico, do corpo docente, dos discentes, da infraestrutura, de tudo. A parte das finanças quem respondeu foi o tesoureiro porque é ele que trabalha com a prestação de contas e com a verba. Eu participei de todo o processo. No momento em que eu não estava presente, eu retomava, eu olhava depois. Houve momentos em que foi preciso que a gente sentasse porque eu não concordava e a gente ou modificava ou eu entendia o que elas queriam dizer (DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Ao ser questionada sobre como foram levantados os problemas da escola e como foram definidas as prioridades, a professora das séries iniciais do Ensino Fundamental da escola “Violeta” afirma que essas questões foram realizadas pela equipe gestora e pedagógica da escola e que do processo de tomadas de decisões ela não participou:

Como foram levantados os problemas? De acordo com o desenvolvimento do aluno e da equipe gestora e pedagógica. Foram levantados os problemas pela equipe gestora e pedagógica e elas levantaram as prioridades que seriam mais relevantes para o desenvolvimento e mais fáceis de serem solucionados. Me desculpe, desse processo eu não participei muito (PROFESSORA SÉRIES INICIAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Na mesma direção, a professora das séries finais do Ensino Fundamental da escola “Violeta” relata:

As decisões eram tomadas após o levantamento das sugestões dos grupos. Nós fazíamos o Módulo II e foram colocados os grupos de acordo com cada dimensão e aí, cada grupo com aquela dimensão, dava sugestões. A gente tentava encaixar o que todos os grupos falavam e juntar numa ação. Eles anotaram tudo numa folha e aí nós pegamos as folhas dos grupos e fizemos um apanhado. Fizemos isso, se não me engano, em dois Módulos II. Aí depois foi feito um apanhado dessas sugestões e aí a gestão selecionou quais foram as principais. (PROFESSORA SÉRIES FINAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Na escola “Margarida” o processo não foi muito distinto, como nos relata a supervisora dessa escola:

A direção foi a que mais participou. 80% foi ela. No primeiro momento a direção foi chamada pelos gestores maiores, na secretaria de Educação municipal e recebeu todas as informações. Chegando aqui na escola ela reuniu os supervisores e passou pra nós. (SUPERVISORA, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Margarida” ressalta que, em alguns momentos, as decisões referentes ao PDE Interativo são tomadas centradas na equipe diretiva para vencê-lo em tempo hábil e cumprir as regras exigidas no sistema.

Não é feito como ele tem que ser, porque, as vezes, por exemplo, pega e responde sem passar pra gente, as vezes fala que conhece a gente mais ou menos, porque já está na escola faz tempo, e aí vai lá e marca algo que pensa que a gente quer. Isso acontece porque quer vencer ele mais rápido e aí concentra na equipe gestora pra fazer mais rápido. Então, as vezes se não é feito como tem que ser, aí eu vejo que as vezes não tem resultado. Às vezes as pessoas nem ficam sabendo, nem vê o que está acontecendo na escola. Às vezes faz mesmo só pra cumprir porque, às vezes, tem jeito mesmo de ir marcando só pelo pouco que conhece a gente, aí depende da equipe que você trabalha, se ela é uma equipe que visa o coletivo, se ela vai expor isso pra escola porque demanda tempo e estudo pra cada um responder e tem prazo



pra ser cumprido (PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

Nesse conjunto de depoimentos, podemos perceber o que Saldanha (2006) nos alerta sobre o papel do diretor dentro da lógica do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, que se reflete no todo de uma organização, tende a ser responsabilidade dos diretores e presidentes. Nele, serão tomadas decisões presentes que irão produzir efeitos futuros, os quais poderão ser positivos ou negativos, dependendo exclusivamente de um planejamento abrangente e de uma decisão acertada (SALDANHA, 2006, p. 30).

Entre as várias alternativas de participação que Lima (2006) aponta, há a participação formal que é aquela determinada por um conjunto de regras formais que estão sistematizadas em documentos legais e hierárquicos. Diante das falas de duas professoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental, uma da escola “Margarida” e a outra da escola “Violeta”, percebe-se que elas participaram do processo de elaboração da ferramenta do PDE Interativo apenas na inserção dos dados, ações e estratégias da escola, se configurando, assim, no que o autor chama de participação formal. Isso se deu pelo fato de possuírem mais afinidade com as tecnologias de informação e comunicação, pois são as responsáveis pelo laboratório de informática da escola.

A professora dos anos iniciais da escola “Margarida”, ao ser questionada sobre sua contribuição no processo de elaboração do PDE Interativo, afirma que:

Eu sai da sala de aula e fui pro laboratório de informática. Ai parece que eu desliguei da sala de aula e peguei outro foco. O laboratório está tudo certo lá, os computadores estão certo. A única coisa que não estava de acordo era a internet que agora está funcionando normal a partir desse ano. Aí eu participei bem a frente, eu fiquei responsável pra está digitando, da entrada no sistema, está cadastrando (PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

No mesmo sentido, a professora dos anos iniciais do Ensino Fundamental da escola “Violeta”, ao ser questionada sobre sua participação na elaboração, relata que:

É a primeira vez que eu participo. Então, eu não tenho assim uma visão profunda de como ele funciona. Participaram a equipe gestora, pedagógica, professores. Eu participei para inserir os dados no sistema, conversando com as supervisoras, e elas me passavam os dados e eu ia inserindo. Eu não participei da elaboração, eu participei apenas na digitação dos dados no sistema (PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Entretanto, apesar de as falas indicarem para uma perspectiva de participação indireta e formal, em alguns relatos foi possível apreender que alguns profissionais da escola consideram que o PDE Interativo proporcionou maior abertura e possibilidades de participação de todos os segmentos da escola, como afirma a professora das séries finais do Ensino Fundamental da escola “Margarida”:

Eu acho que é uma ferramenta boa porque quando fazia só o PDE-Escola era mais concentrado nos gestores. Agora ampliou mais. O professor participa mais, tem questionários voltados só pro professor, que só ele da conta de responder. Então, meio que força o professor a está participando também. As vezes a gente fica meio acomodado, neh, não quer tanto participar das coisas, não tem tanto interesse em está respondendo e fica mais voltado para a sala de aula, e esquece documentos e essas coisas que tem importância também (PROFESSORA ANOS INICIAIS, ESCOLA “MARGARIDA”, 2013).

A diretora da escola “Violeta” relata que a própria configuração e sistematática do PDE Interativo institui uma forma de trabalhar, na qual se inclui grande parte dos profissionais da escola:

Eles já até institui uma forma de trabalhar. Uma das primeiras coisas que a gente tem que inserir é uma ata constituindo o GT, que é o Grupo de Trabalho, e um coordenador desse GT, justamente pra dar essa liberdade e autonomia pra ir fazendo e consultando o pessoal. Ele é interativo por isso, neh?! Porque ele vai interagindo as pessoas. Nossa coordenadora esse ano é a professora de Matemática que atualmente ela está no laboratório de informática. Ela coordenou de manhã. A gente passava as informações pra ela e a supervisora e a vice-diretora de manhã colaboravam. Eu colaborei em todos os turnos. E a tarde tem outra pessoa que é do GT que junto com as supervisoras, vice-diretor e também tesoureiro dava continuidade e interagia com os professores: “Olha! Surgiu esse problema. Como que nós vamos fazer para resolver esse problema?” (DIRETORA, ESCOLA “VIOLETA”, 2013).

Como se observa, apesar de a ferramenta do PDE Interativo já contemplar o registro da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, como o relato anterior nos informou, essa participação não ultrapassa os limites de uma ação de caráter instrumental, que objetiva, basicamente, atender procedimentos formais de registro dessa participação.

De outra parte, os relatos pertinentes aos processos decisórios e a participação no contexto do PDE Interativo evidenciam que essa ferramenta de planejamento, na forma como ela está estruturada e orientada para ser implementada, não se mostra possível a

construção, por parte dos sujeitos da escola, de uma visão global dessa escola, de seus problemas, de seus desafios. Esse tipo de visão mais ampla da instituição continua circunscrito à equipe dirigente da escola e, quando muito, se estende ao GT coordenador do PDE Interativo.

Em síntese, ao longo deste capítulo, conseguimos demonstrar os contornos, significados e dimensões que o PDE Interativo traz no contexto das instituições de ensino investigadas. Isso foi feito por meio da percepção dos sujeitos da escola em relação a essa ferramenta de planejamento, sua articulação com a formação continuada dos profissionais da escola, sua contribuição para a ampliação dos recursos financeiros destinados para a instituição, a realização da autonomia da e na escola e, ainda, por onde têm caminhado os processos de tomada de decisão na elaboração do PDE Interativo e a participação da comunidade escolar nesses processos.

No próximo capítulo, são tecidas as considerações finais desta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender as mudanças que ocorreram do PDE-Escola para o PDE Interativo frente ao contexto de alterações na organização e funcionamento do Estado no processo de consolidação da perspectiva da Nova Gestão Pública e suas implicações na gestão escolar.

Para tanto, interessou-nos investigar as bases sociais, políticas e conceituais da Nova Gestão Pública; apreender as características e as interfaces entre o PDE-Escola e o PDE Interativo; as perspectivas de planejamento, gestão, autonomia e participação que orientam essas ferramentas de planejamento escolar e suas implicações no contexto de instituições educativas.

Na esteira desse objetivo, a presente pesquisa propôs algumas questões norteadoras do estudo:

1- Embora o caráter democrático apareça nos documentos oficiais que norteiam o PDE Interativo, em que medida a participação está ocorrendo?

2- Quais os segmentos que participam? Como são tomadas as decisões? Em que medida se efetiva a participação dos sujeitos envolvidos no processo de planejamento?

3- Quais as mudanças e permanências é possível encontrarmos entre o PDE-Escola no contexto do Governo do Ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e o PDE Interativo no contexto do Governo da atual Presidente Dilma Rousseff?

4- Quais os desdobramentos de ambas as formas de planejamento na gestão da escola?

5- Em que medida o PDE Interativo, por estar disponível *online*, se torna um mecanismo que viabiliza o controle do Estado?

6- Como essa ferramenta tem sido implementada na realidade das escolas municipais de Ituiutaba-MG?

Para buscar responder tais questões, em relação aos procedimentos metodológicos, foi realizada, primeiramente, uma revisão bibliográfica com a finalidade de aprofundar o referencial teórico que embasou a pesquisa e as posteriores análises dos dados levantados. Concomitantemente, foram realizadas leitura e análise dos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), buscando compreender as

diretrizes para a elaboração do PDE-Escola e do PDE Interativo. Posteriormente, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com os profissionais de duas escolas, sendo quatro em cada uma.

O presente trabalho foi estruturado em três capítulos. Em um primeiro momento objetivou a reflexão sobre o processo de Reforma do Estado, resgatando elementos básicos para a compreensão de sua formação no curso do desenvolvimento do modo de produção capitalista. Dedicamo-nos a uma reflexão sobre a ascensão do neoliberalismo, enfocando as intervenções desse paradigma econômico e político no processo de reestruturação produtiva, das mudanças no mundo do trabalho e na Educação. Sendo assim, foram apresentados e discutidos elementos que constituem e fundamentam a construção da Nova Gestão Pública, como a *accountability*, gerencialismo, Planejamento Estratégico e Governo Eletrônico. Além do mais, dedicamo-nos a uma discussão a respeito da gestão democrática, considerando os dois elementos centrais na constituição de uma gestão efetivamente democrática, a participação e a autonomia.

Posteriormente, o capítulo II destinou-se ao tratamento do PDE Escola e do PDE Interativo, a partir das orientações e diretrizes encontradas nos documentos oficiais do MEC para sua elaboração e formulação.

Por fim, no capítulo III, adentramos mais especificamente na realidade de duas escolas públicas de Ituiutaba-MG, dedicando-nos a analisar os dados levantados por meio da pesquisa de campo, utilizando a técnica da entrevista; buscamos apreender questões que perpassam a discussão de questões sobre o contexto de mudança na organização e funcionamento do Estado sob a perspectiva da Nova Gestão Pública e suas implicações na dinâmica interna da escola no que se refere à gestão escolar a partir do Plano de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE Interativo).

Por meio da pesquisa realizada, foi possível analisar alguns contornos e significados que a Nova Gestão Pública (NGP) vem assumindo em relação ao PDE Interativo. É possível também identificarmos aspectos da NGP, e, portanto, do Governo Eletrônico, no campo educacional a medida que percebemos o aprofundamento do uso de mecanismos e ferramentas tecnológicas no processo de gestão. A incorporação da TIC's na ferramenta do PDE-Escola, que culmina na formatação do PDE Interativo, nos remete a um dos contornos que a perspectiva do Governo Eletrônico vem assumir na gestão da Educação e da escola.

Uma das marcas do PDE Interativo, em boa medida, evidente, porém sobre a qual é preciso se deter mais atentamente refere-se à incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nos processo de elaboração do PDE-Escola, agora sob a égide do uso de uma plataforma eletrônica disponibilizada pelo Ministério da Educação.

Nesse sentido, de um modo geral, é possível aprender que o PDE Interativo traz implícitos em sua lógica os princípios da NGP, uma vez que está disponível por meio de uma plataforma *online* e possibilita maior controle e monitoramento por parte das instâncias governamentais. Sendo assim, traz características da administração científica, na qual controlar é a espinha dorsal de toda ação e a base da gerência.

Esse controle e monitoramento realizados sobre o PDE Interativo acontecem, pois, é uma ferramenta passível de ser visualizada, imediata e instantaneamente, por agentes políticos estaduais, municipais e também federais, principalmente pelo MEC, por meio da plataforma do Simec. Nesse prisma, encontra-se nessa ferramenta um caminho para se promover o controle social e exigir da classe social maior engajamento nas questões que é de responsabilidade dos órgãos políticos.

As instâncias governamentais encontraram na Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) uma importante aliada para promover o monitoramento e controle social. Para além desse controle, exige-se também uma eficiência e eficácia na execução de ações social, públicas. Em relação ao PDE Interativo, disponível pela plataforma de Simec, o MEC tem acesso às demandas, informações e necessidades dos governos locais e de cada rede de ensino.

É importante destacar que a NGP não significa apenas a disponibilização de serviços públicos por meio de ferramentas e plataformas na *Internet*, mas significa também uma mudança na forma de atuação e intervenção do Estado na sociedade, pois o Estado encontra caminhos que permita o monitoramento e o controle dos serviços prestados.

O PDE Interativo carrega em sua própria formulação uma ferramenta rígida, com pouca margem de flexibilidade para melhor fazer o levantamento e aprofundamento da realidade educacional, caracterizando-se, assim, como uma ferramenta fechada, rígida, operacional, pré-definida, aproximando-se, portanto, de aspectos de caráter gerencialistas.

Sendo assim, é possível compreender que o PDE Interativo, por mais que esteja preconizado nos documentos oficiais que seu objetivo é contribuir com a qualidade de ensino, está vinculado a uma concepção de escola de qualidade gerencialista, muito mais voltada para seguir normas e regras, balizada em um modelo técnico/operacional, do que para a função social e a melhoria de fato da Educação.

É possível ainda apreender que a estrutura do PDE Interativo está baseada na perspectiva do planejamento estratégico e na organização eficientista do trabalho pedagógico. Nessa lógica, o caráter gerencialista, sob a égide do planejamento estratégico, o fundamenta, visto que as ações são pautadas em regras burocráticas, técnicas operacionais, aspectos organizacionais, planejamento voltado para os resultados e processos gerenciais padronizados.

Portanto, pode-se considerar que o PDE Interativo é uma ferramenta gerencial que possibilita um monitoramento e controle social sistemático e articulado de cada rede de ensino, de demandas locais e de serviços públicos. Pode-se ser apreendido, também, como mais uma forma de disseminação da perspectiva de Governo Eletrônico aplicada na gestão da Educação pública.

Além do mais, o trabalho de investigação realizado nos possibilitou localizar as mudanças e permanências presentes no contexto do planejamento do trabalho escolar no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola). Como demonstramos em especial no capítulo II, o PDE-Escola se apresentava como uma ferramenta de planejamento na perspectiva do planejamento estratégico, mas o mesmo trazia em suas orientações um significativo apelo a que esse planejamento assegurasse a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Esses se fazem presentes também na versão eletrônica dessa ferramenta nos termos do PDE Interativo.

Nesse sentido, percebe-se uma ausência nas falas dos entrevistados em relação ao conselho escolar. No entanto, percebe-se que os espaços de diálogo em torno do PDE Interativo aconteceram no Módulo II. Sendo assim, é possível apreendermos que os espaços, condições e tempo para a escola pensar-se, planejar-se e decidir-se não apontam para a construção de uma nova visão e uma nova forma de atuação dos profissionais no contexto escolar, na perspectiva do fortalecimento do trabalho coletivo articulado dentro dos processos organizacionais da instituição escolar.

Ainda, verifica-se, por meio das entrevistas realizadas, que o tipo de participação que tem ocorrido no processo de elaboração é a indireta, pois no processo de elaboração do documento, há o levantamento de sugestões de todos os segmentos da escola. Nesse sentido, as pessoas participam indiretamente, por meio de um representante que posteriormente repassa as sugestões que foram levantadas. As pessoas não têm uma participação direta no processo de elaboração do documento. Esse aspecto possibilita lacunas na gestão democrática da escola, pois a democracia acontece quando todos os sujeitos participam ativamente nas análises e nas tomadas de decisões.

Evidencia-se que, embora aconteça o levantamento de sugestões dos segmentos que compõem a escola, o registro final do plano fica restrito à equipe diretiva da escola. Assim, resta indagar, portanto: em que medida os posicionamentos dos outros sujeitos que foram colocados ao longo do processo têm sido respeitados e considerados pela equipe diretiva da escola, garantindo efetivamente o processo coletivo e democrático?

As pesquisas nos mostrou que, em alguns momentos, os sujeitos participam do processo de elaboração do PDE Interativo apenas na inserção dos dados, ações e estratégias da escola no sistema, configurando-se, assim, em uma participação formal, cuja contribuição é de caráter mecânico e instrumental, que objetiva, basicamente, a atender procedimentos formais de registro.

Ainda, por meio da pesquisa realizada, foi possível apreender que essa ferramenta possibilitou dar maior organicidade ao processo de elaboração e acompanhamento do Plano elaborado. No entanto, sua estrutura cria várias barreiras para que a escola possa, efetivamente, perceber-se, autoavaliar-se, planejar-se de modo mais autônomo, uma vez que o próprio ambiente do PDE Interativo realça, previamente, os problemas a serem enfrentados prioritariamente pela escola, pois o sistema está vinculado à outras bases de dados do próprio MEC, como o censo escolar, o Saeb e o Simec. Sendo assim, a escola não possui autonomia em decidir quais são os problemas a serem enfrentados com prioridade, pois já aparecem predeterminados.

Portanto, fica evidente que o processo de elaboração do PDE Interativo não propicia a autonomia de fato da escola, uma vez que ela deve seguir várias normas e regras para a elaboração e implementação das ações. Além do mais, há vários quadros a serem preenchidos e muitas informações para serem declaradas, tornando-o um documento acentuadamente burocrático e diretivo.



Encerramos esse trabalho com a certeza de que muitas dúvidas ainda não foram concretizadas e que muito ainda tem que ser pesquisado e problematizado em relação à temática estudada.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, Círculo de Controle da Qualidade: Integração – Trabalho – Homem – Qualidade Total**. 2. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.: 1991.

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14.724, de 17.03.2011**. Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Válida a partir de 17.04.2011. Rio de Janeiro, 2011.

AFONSO, Almerindo Janela. Para uma conceitualização alternativa de *accountability* em Educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, abr.-jun. 2012.

\_\_\_\_\_. Políticas avaliativas e *accountability* em Educação – subsídios para um debate iberoamericano. **Revista de Ciências da Educação**. nº 9. p. 57-70. maio/ago, 2009.

\_\_\_\_\_. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2005.

AGUNE, R.; CARLOS, J. Governo eletrônico e novos processos de trabalho. In: LEVY E.; DRAGO P. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP, 2005.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In SADER, Emir & GENTILI, Pablo (Orgs.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e centralidade do mundo do trabalho. 2. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Unicamp, 1995.

ARAÚJO, Angela Maria C. (org.). **Trabalho, Cultura e Cidadania: um balanço da história social brasileira**. São Paulo: Scritta, 1997.

ARELARO, Lisete R.G. Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasses democráticos ou mistificação política? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

BARROSO, João. (Org.) **A regulação das políticas públicas de Educação: espaços, dinâmicas e actores**. Lisboa: Educa/ Unidade de I & D de Ciências da Educação/ Autores, 2006.

BARROSO, João. O Estado, a Educação e a regulação das políticas públicas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, out. 2005. (n. especial).

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, DF, 1995.

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

\_\_\_\_\_**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei n. 9.394/96. Cadernos dos Conselhos Escolares. Caderno 2: “Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola”, Brasília/DF: MEC, 2004, 5 volumes.

\_\_\_\_\_**MEC. Manual do PDE Interativo,** Brasília, Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_**Portaria Normativa** nº 27, de 21 de junho de 2007.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, nº. 1, jan-mar/2002.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração Gerencial: a nova configuração da gestão da Educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 389-406, set./dez. 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, Vozes, 2008.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho Junqueira; PRADO, Otavio Prado. O Governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. In.: **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, nº 43, v. 1, p. 23-48; jan/fev 2009.

FERNANDES, Maria Dineia Espíndola. Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE): evidências da implantação em escolas municipais. Caxambu, MG, 2004. Disponível em:<<http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt05/t0511.pdf>> . Acesso em: 20 jul. 2013.

FERREIRA, Naura S.C.; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FILHO PARENTE, José. **Planejamento Estratégico na Educação.** Brasília: Plano, 2001.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. O professorado como profissão: que espaço é esse? In: **Temas para um projeto político-pedagógico.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

GENTILI, Pablo (org.) **Pedagogia da exclusão.** Crítica ao neoliberalismo em Educação. 2. ed. Petrópolis, 1996.

GENTILI, Pablo; SILVA, Tomaz Tadeu (organizadores). **Neoliberalismo, qualidade total e Educação.** Visões críticas. 4. ed. Petrópolis, Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_**Escola S.A Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo.** Brasília, CNTE (Confederação nacional dos Trabalhadores em Educação), 1996.

GÓMES, José Maria. Globalização, Estado-nação e cidadania. In.: GÓMES, José Maria. **Política e democracia em tempos de globalização**. Petrópolis, RJ: Vozes; Buenos Aires: CLACSO; Rio de Janeiro: LPP – Laboratório de Políticas Públicas, 2000. p. 13-86.

HIRATA, Helena S. (org.). **Sobre o “Modelo” Japonês: Automatização**, Novas Formas de Organização e Relações de Trabalho. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. **Gestão do trabalho docente e qualidade da Educação**. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/16.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/16.pdf)>. Acesso em: 03/08/2014.

KATZ, Claudio; RUY, Braga; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva**. São Paulo: Xamã, 1995.

LIMA, A. B. de. **Público e privado: concepções e projetos de sociedade em disputa**. 2012d. (MIMEO).

MACHADO, L. R. de S. Controle da Qualidade Total: Uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. In: FIDALGO, Fernando Selmar e MACHADO, Lucília Regina de Sousa (orgs.). **Controle da Qualidade Total - Uma Nova Pedagogia do Capital**. Belo Horizonte - MG, Movimento de Cultura Marxista, 1994.

MARQUES, Juracy C.; MIRSHAWKA, Victor. **Luta pela Qualidade - A vez do Brasil: Ênfase no Setor Público**. São Paulo, SP: Makron Books do Brasil, 1993.

MAUÉS, O. Regulação educacional, formação e trabalho docente. **Estudos em avaliação Educacional**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 20, n. 44, 2009. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/ae/arquivos/1532/1532.pdf>> Acesso em: 03 set. 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. PDE. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília, Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. PDEE. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. Brasília, Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. SIMEC. **PDE Iterativo: planejar melhor, realizar mais**. Brasília, Brasil, 2013.

MEDEIROS, Paulo Henrique R. **Governo Eletrônico no Brasil: Aspectos Institucionais e Reflexos na Governança**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília: Universidade de Brasília, 318 f., 2004.

\_\_\_\_\_. ; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. O estágio do Governo eletrônico no Brasil em relação ao contexto mundial. **Revista do Serviço Público**. Ano 55. Números 1 e 2. Jan-Jun 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Educação Básica: gestão do trabalho e da pobreza**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Regulação das políticas educacionais na América Latina e suas consequências para os trabalhadores docente. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 753-776, out. 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Francisco. Formação do neoliberalismo no Brasil: a hegemonia e o totalitarismo. (Projeto de Pesquisa) 1997. (mimeo). 28 p.

OLIVEIRA, João Ferreira de; FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra. O programa FUNDESCOLA: concepções, objetivos, componentes e abrangência – a perspectiva de melhoria da gestão do sistema e das escolas públicas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 90, p. 127-147, abr. 2005.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OSBORNE, D. **Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government**. New York: Plume, 1997.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à Educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, jan./abr. 2005.

PARENTE FILHO, José. **Planejamento estratégico na Educação**. Brasília: Plano Editora, 2001.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERONI, Vera. **Política Educacional e Papel do Estado - no Brasil dos anos 1990**. São Paulo: Xamã, 2003.

PIMENTA, Solange Maria; CORRÊA, Maria Laetitia (orgs). **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica/ CEPEAD/ FACE/UFMG, 2001.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

PINTO, José G. de; SACRAMENTO, Ana R. S. Accountability já podemos traduzi-la para o português? **Rev. Adm. Publ.** Vol.43 no. 36 RJ. Nov a Dec, 2009.

PRADO, O.; PÓ, M. V. Discursos, Prestação de Contas e Responsabilização Democrática nas Reformas da Gestão Pública. In: XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais** do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

PRADO, O.; PÓ, M. V. Limites e possibilidades do Governo eletrônico na *accountability*: uma exploração de portais governamentais frente às teorias da democracia. In: 34º Encontro Anual da ANPOCS, 2010, Caxambu, MG. **Anais** do 34º Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, MG: ANPOCS, 2010.

PURI, Subhash C. **Certificação ISO Série 9000 e gestão da qualidade total**. Tradução Antônio Romero Maia da Silva e Helena Martins; supervisão técnica, Antônio Romero Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 1994.

RAGO, Luzia Margareth; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é taylorismo**. Brasília: Brasiliense, 1984.

RAMOS, Cosete. **Excelência na Educação: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1994.

\_\_\_\_\_. **Sala de Aula de Qualidade Total**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1995.

RAMOS, Sérgio. **Tecnologias de Informação e Comunicação: Conceitos Básicos**. Aveiro, Portugal, 2008.

RONAGHAN, S. **Benchmarking e-government: a global perspective**. Assessing the progress of the UN member states. United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration, May, 2002.

ROSSETI Erida K.; BARROS Maurício S. de; TÓLEDO Mirele; JÚNIOR Silvio D; CAMARGO Maria Emília. Sistema Just-in-time: conceitos imprescindíveis. **Revista Qualit@s**. ISSN -1677 4280. Vol. 7, No 2. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/268/232>. Acesso em: 06 de set. 2013.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANO, Hironobu. **Nova Gestão Pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. São Paulo: FGV/EAESP, 2003, 149 p.

SANTOS, F. A. dos & SHIROMA, Eneide Oto. **Responsabilização e Orientação para os resultados: prioridades do PDE Escola**. Unioeste: Cascavel, 2008.

SCAFF, Elisângela Alves da Silva. **Possibilidades e limites da aplicação do Planejamento Estratégico à Educação:** uma análise a partir da escola. Caxambu: 2007. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2732--Int.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

SILVA, Tomaz Tadeu & GENTILI, Pablo (orgs). **Escola S.A Quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo.** Brasília, CNTE (Confederação nacional dos Trabalhadores em Educação), 1996.

VALENTE, Lucia. **Permanências e mudanças na organização do trabalho escolar nas Geraes:** uma análise do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do PDE-Escola. 2011. 202 f. Tese (Doutorado em Educação)-Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, 2011.

VEGARA, José M. **A organização científica do trabalho.** São Paulo: Estampa, 1974.

VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão educacional e resultados no Ideb: um estudo de caso em 10 municípios cearenses. In: **Anais** da VI Reunião da Associação Brasileira de Avaliação Educacional, 2011.

VIEIRA, Sofia Lerche. Continuidades e rupturas na política educacional: indicadores do período 1995-2005. In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPED**, Natal: 2011.

ZANETTI, Augusto e VARGAS, João Tristan. **Taylorismo e fordismo na indústria paulista:** o empresariado e os projetos de organização racional do trabalho, 1920-1940. São Paulo: Associação Editorial Humanista, 2007.

## ANEXO

### Roteiro de Entrevista

- 1) O que é o PDE Interativo?
- 2) Desde quando a escola possui o PDE Interativo?
- 3) Como você avalia a ferramenta do PDE Interativo?
- 4) Quais os pontos positivos do PDE Interativo? E os negativos?
- 5) Qual a opinião da escola frente a essa nova ferramenta?
- 6) Como aconteceu o processo de elaboração do PDE Interativo? Quais os segmentos que participaram? Você participou? Qual foi sua contribuição nesse processo?
- 7) Quais as dificuldades enfrentadas pela escola no processo de planejamento do PDE Interativo?
- 8) Quais são as contribuições do PDE Interativo? Em que contribui?

Como foram levantados os problemas da escola e como foram definidas as prioridades?

Houve consenso nas definições das ações? Como eram tomadas as decisões?

Você considera que a escola possui autonomia na elaboração e implementação do PDE Interativo?

Quais as principais semelhanças entre o PDE Interativo e o PDE Escola?

- 9) Quais as principais diferenças entre o PDE Interativo e o PDE Escola?
- 10) Houve mudanças entre o PDE Interativo e o PDE Escola?
- 11) Com qual dos dois planos a escola trabalhou melhor?
- 12) Além da experiência do PDE Interativo e o PDE Escola, a escola já vivenciou outras experiências de planejamento?
- 13) A escola possui outro tipo de planejamento para além do PDE Interativo?

A escola tem que seguir algumas regras para tomar decisões em relação ao PDE? Quais?

- 14) Você considera que os recursos recebidos por meio do Programa PDE-Escola e PDE Interativo possibilita a implementação das ações traçadas?



Percebeu melhoria na qualidade do ensino após a implantação dessa ferramenta?