

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

## A CONCEPÇÃO DE GESTÃO NAS METAS 7 E 19 DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2014-2024

**Pamela Caetano Gimenes,  
UFGD,  
pamela.gimenes.pcg@gmail.com**

**Jaqueline Jocielle Ledur,  
UFGD,  
jaque\_ledur@hotmail.com**

**Cleusa Francisca de Souza,  
UFGD,  
cleusafranciscasouza671@gmail.com**

### RESUMO

A pesquisa tem com temática a gestão educacional da educação básica, tendo como objeto de pesquisa o Plano Nacional de Educação aprovado em 2014. Para tanto, o objetivo desse trabalho é compreender quais concepções de gestão que as metas 07 e 19 do PNE apresentam, bem como quais características de gestão são ressaltadas em suas estratégias. Desta feita o trabalho foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, bibliográfica e documental, tendo como fontes documentais o PNE de 2014, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Chegamos as considerações que as metas apresentam concepção de gestão híbrida, pois destaca no PNE características de gestão democrática junto com características de gestão gerencial. Essas duas concepções não se assemelham em seus objetivos e o PNE as destacam juntas, além de associar a participação há critérios de mérito e desempenho e competitividade. Constatamos que há uma influência das diretrizes internacionais no planejamento educacional e que cada vez mais a concepção de um Estado capitalista, hegemônico e gerencial vem sendo implementado no âmbito educacional. Destacamos ainda que há um retrocesso em relação ao progresso da gestão democrática. Espera-se que essa pesquisa propicie novas discussões ao campo educacional.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Gestão Democrática; Gestão Gerencial; Plano Nacional de Educação; Educação Básica.

## 1 INTRODUÇÃO

Existem inúmeras adjetivações para o termo gestão, tais como: “gestão democrática, gestão participativa, gestão dialógica, gestão compartilhada, gestão gerencial, gestão estratégica, gestão da qualidade total” (FREITAS, 2007, p. 504).

Sendo essas adjetivações objetos de estudos recorrentes utilizados nas produções acadêmicas brasileiras, principalmente, a partir da década de 1980, período em que o Brasil passava pelo processo de redemocratização da sociedade depois de 21 anos de ditadura civil militar. Cury (2005, p. 14), faz menção ao significado literal do termo gestão que:

[...] provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer.

O autor ressalta a ação gestora como um processo novo que vai além da administração e das relações de subordinação e centralização em figuras de autoridades, o cerne está na descentralização do poder, no diálogo e no bem comum do todo objetivando a qualidade.

Desta feita este artigo busca compreender dentre essas inúmeras adjetivações, as concepções de gestão presentes nas metas sete e dezenove (07 e 19), do Plano Nacional de Educação (PNE) do Brasil, Lei nº 13.005/2014 de 25 de junho de 2014. Visto que são as metas que apresentam como foco a gestão educacional que é o macro. A gestão educacional da educação básica orienta todos os sistemas relacionados a educação pública e está subsidiada na Constituição Federal de 1998 e Lei de Diretrizes e Bases de 1996 que deve ser efetivada por meio de uma gestão democrática.

Cabe ressaltar que a gestão democrática é abordada na Constituição Federal de 1988, na forma Lei e que nenhuma outra Carga Magna anterior a esta a trouxe como princípio, além de ser reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996. Já a gestão gerencial não está literalmente na legislação brasileira na forma da Lei, porém ela vem sendo importada das diretrizes internacionais e instituições privadas desde a década de 1990 com as reformas educacionais, esses marcos políticos sociais delimitaram essas duas concepções dentre as outras para a realização desta pesquisa.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO GERENCIAL DA EDUCAÇÃO

De acordo com Cury (2005, p. 18), a gestão democrática da educação se traduz pela “[...] geração de um novo modelo de administrar uma realidade e é em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. O autor discorre ainda que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (CURY, 2005, p. 18).

Essa participação pode ser observada na Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206 que estabelece como princípio a gestão democrática do ensino público na forma da Lei e possibilita a participação na educação pela sociedade em seu art. 205, destacando que:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - Valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, s.p.,).

Assim, a Constituição Federal de 1988 dispõe que a educação é um direito de todos, obrigação do Estado e da família, deve ser mediada de forma que proporcione a garantia de que os sujeitos tenham condições de acesso e permanência a educação e possam se desenvolver plenamente com qualidade.

A educação deve ser ofertada por meio de uma gestão democrática do ensino público, tendo em vista que, essa concepção de gestão focaliza os sujeitos, intentando proporcionar uma formação de qualidade que desperte senso de criticidade, uma vez que, é um processo democrático que contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, pois os sujeitos se apropriam de sua história e cultura, passam a tomar parte nas decisões e de seus direitos, pois ela permite “[...] a cada um dos participantes igual poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios” (ADRIÃO; CAMARGO, 2007, p. 70).

Além de sua menção na Constituição Federal de 1988, a gestão democrática da educação é um princípio reafirmado no Art. 3º da LDB de 1996, desta feita, essa normatização corrobora que o ensino será ministrado de acordo com os seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - *gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;*
- IX - Garantia de padrão de qualidade;
- X - Valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, s./p grifo nosso).

Desta feita as instituições precisam proporcionar condições utilizando-se de mecanismos que proporcionem a participação e a efetivação de uma gestão democrática escolar.

Já a gestão gerencial da educação é baseada em resultados, índices de desempenho, mecanismos de competição, e possui parâmetros empresariais, pois as exigências de uma gestão gerencial são produtivistas, assim, direciona seus resultados para a eficiência e a eficácia.

Essa concepção de gestão começou a ser importada das iniciativas privadas na década de 1990, com as reformas educacionais e a reforma do aparelho do Estado, pois “o conteúdo expresso na reforma está, portanto, em articulação com o projeto de educação delineado para atender [...] o padrão de acumulação capitalista” (NETO; RODRIGUEZ, 2007, p. 14).

Segundo Castro (2007), essa gestão tem como principais características: regulação da equidade; controle gerencial; burocratização; princípios de gestão estratégica e de controle de qualidade; mecanismos e técnicas de mercado; Planejamento estratégico; competição; critérios de mérito e desempenho; controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade e eficiência; racionalização; separação entre formuladores e executores de políticas; e responsabilização da comunidade escolar pelos resultados alcançados.

Na percepção de Dourado (2006), a eficiência pode ser compreendida como a racionalidade econômica que se efetiva por meio do índice de produção ter sido alcançado ou até mesmo superado, já a eficácia é vista como a capacidade administrativa e institucional, ou seja, é o caminho percorrido para o alcance dos resultados propostos, ou seja, o foco da gestão gerencial não está no sujeito e sim nos resultados que o mesmo tem a oferecer para o desenvolvimento de uma sociedade neoliberalista.

Concordamos com Alves (2015), que aponta que a gestão gerencial de educação tem em vista a eficiência, eficácia, a busca de desempenho e resultados educacionais, diferentemente da gestão democrática que busca a formação crítica dos cidadãos e a transformação social, é notável essa diferença, quando observamos as características dessas concepções no **quadro I**:

**Quadro I:** Características da Concepção de Gestão Democrática e Gerencial

<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA CARACTERÍSTICAS</b>	<b>GESTÃO GERENCIAL CARACTERÍSTICAS</b>
Descentralização do poder	Descentralização administrativa de tarefas
Autonomia	Controle dos gestores e serviços públicos pela demanda de melhor qualidade e eficiência
Participação em todas as fases do ciclo de políticas	separação entre formuladores e executores de políticas
Representatividade por meio de conselhos escolares e demais órgãos colegiados	Representatividade racionalizada
Motivação	Burocratização
Diálogo	Controle de gastos
Cooperação entre todos os segmentos	Índices de Desempenho
Qualificação da Educação para todos	Avaliação e resultados pré-estabelecidos
Impessoalidade	Meritocracia
Mecanismos de democratização	Competitividade
Equidade	Controle gerencial
Eficácia	Eficácia
Eficiência	Eficiência
Flexibilidade	Flexibilidade
Transparência	Eximir o Estado de responsabilizar-se pelas políticas sociais
Formar sujeitos que tenham senso crítico	Centralização do poder
Transformação social	Qualidade como prestação de bons serviços
Inclusão da sociedade	Planejamento estratégico
Participação da comunidade escolar	Controle de gastos públicos
Eleição para diretores	Responsabilização da comunidade pelos resultados obtidos
Tomada de decisões coletivas	Estruturas colegiadas
Educação pública de qualidade	Alianças com instituições privadas
Participação efetiva, direta e indireta da sociedade em todos os níveis de decisão e execução da educação	Programas de incentivo
Emancipação dos envolvidos	Mecanismos e técnicas de mercado
Liberdade de expressão	Teorias neoliberais sobre produtividade e competitividade
Igualdade de presença e de direitos	Qualidade como prestação de bons serviços
Competência	Regulação da equidade

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base no referencial teórico, com atenção aos textos de Castro (2007) e Alves (2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, levantamento bibliográfico e pesquisa documental, assim, de acordo com Chizzotti (2003, p. 221) “[...] a pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais [...], adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre”.

Foi realizada também a pesquisa bibliográfica que “[...] é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos” (FONSECA, 2002, p. 31). E, posteriormente a pesquisa documental que:

[...] consiste em todo texto escrito, manuscrito ou impresso, registrado em papel. Mais precisamente, consideraremos as fontes, primárias ou secundárias, que, por definição são exploradas – e não criadas – no contexto de um procedimento de pesquisa. [...] podem-se repartir os documentos em dois grandes grupos: os documentos arquivados e os que não são. Por outro lado, pouco importa a natureza da documentação, quer de domínio público, quer de domínio privado [...]. Os arquivos públicos. Trata-se de uma documentação geralmente volumosa, e, por vezes, organizada segundo planos de classificação, complexos e variáveis no tempo. Ainda que ela seja dita pública, ela nem sempre é acessível. Esse tipo de arquivo compreende comumente: os arquivos governamentais (federais, regionais, escolares, ou municipais), os arquivos de estado civil, assim como alguns arquivos de natureza notorial ou jurídica. Os documentos públicos não arquivados. Eles incluem, entre outros, os jornais, revistas, periódicos e qualquer outro tipo de documentos distribuídos: publicamente, anúncios, tratados, circulares, [...], etc. Os arquivos privados. Ainda que ela não pertença ao domínio público, ocorre que uma documentação de natureza privada seja arquivada. Ela pode, contudo, ser de acesso bastante difícil. Trata-se aqui, principalmente, de documentos de organizações políticas, sindicatos, igrejas, comunidades religiosas, instituições, empresas, etc. Os documentos pessoais. Essa categoria reúne autobiografias, diários íntimos, correspondências, histórias de vida, documentos de família, etc (CELLARD, 2008, p. 297-298).

Como fontes documentais utilizamos o PNE de 2014, objeto de estudo deste artigo, bem como a LDB de 1996 e a Constituição Federal de 1988, visto que tais documentos se constituem a principal legislação educacional no Brasil.

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O PNE (2014) é um importante mecanismo de organização da gestão educacional brasileira, o documento possui 20 metas seguidas de suas estratégias para atingir determinados objetivos traçados para a educação básica em um período de dez anos, dessa forma existem

duas dessas metas: (07 e 19), que focalizam a gestão educacional e apresentam características de duas concepções de gestão, a democrática e a gerencial.

A meta 07 busca pela qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, firmando como objetivos a serem atingidos até o ano de 2021 determinadas médias nacionais para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Para tanto, apresenta estratégias em regime de colaboração voltadas para a construção de um conjunto nacional de indicadores de avaliação institucional, a fim de induzir o processo contínuo de autoavaliação das escolas da educação básica.

Esse processo de negociação entre os entes federados para estabelecer as diretrizes curriculares, é feito em regime de colaboração e, segundo o PNE (2014), deve ser realizado respeitando as especificidades regionais, estaduais e municipais, de maneira que garanta os direitos dos alunos em todos os anos do ensino fundamental.

Em suas estratégias 7.9; 7.10 e 7.11, busca resultados por meio de indicadores de desempenho, quando reportam seus objetivos a determinar e orientar as políticas nos sistemas das instituições escolares, de maneira a atingir as metas do IDEB, bem como, fixar, acompanhar e divulgar bienalmente os resultados pedagógicos dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação básica para melhorar o desempenho e a qualidade dos alunos nas avaliações de aprendizagem no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa).

Controle de resultados a partir de indicadores de desempenho estabelecidos e avaliações de desempenho e efetividade são características de uma concepção de gestão gerencial, pelo fato de colocar a avaliação como foco para a garantia da qualidade. Ao adotar índices que classificam as instituições como melhores ou piores, muitos aspectos não são levados em consideração, como as especificidades do local, a falta de financiamento e de formação dos profissionais e acaba gerando um ambiente de competição entre as instituições educacionais, havendo críticas quanto a isso. Na visão de Abrucio (1999, p. 189),

o pressuposto do modelo da competição é de que os consumidores podem escolher a unidade de serviço público de maior qualidade. Contudo, esse pressuposto nem sempre é verdadeiro, pois nem todos os consumidores têm a possibilidade de escolher de fato o equipamento social que lhes agrada, em virtude da existência de obstáculos geográficos e financeiros, os quais dificultam o acesso a todas as unidades de serviço público. Ademais, se todos os consumidores (ou boa parte deles) escolherem um número limitado de equipamentos sociais, estes ficarão lotados e tenderão também a perder qualidade.

Essa é a lógica do mercado dentro das políticas educacionais por meio de uma concepção gerencial que o setor público adotou, determinando mecanismos de controle e de

responsabilização, de modo que “a avaliação aparece assim como um pré-requisito para que seja possível a implementação desses mecanismos” (Afonso, 1998, p.113).

Visando a qualidade, e a provisão de recursos, que são características da gestão democrática, as estratégias 7.12 e 7.15, destacam como objetivo incentivar o uso da tecnologia na educação básica, bem como, universalizar até o 5º de vigência deste PNE o acesso a rede mundial de computadores com acesso à internet em todas as escolas da rede pública, buscando qualidade por meio da informatização, assemelhando-se as metas 29,30, 31 e 32 do PNE (2001).

As estratégias 7.13; 7.14; 7.26 e 7.27, se referem a educação no campo, bem como, a garantia do direito ao transporte gratuito para todos os estudantes da educação no campo e desenvolver pesquisas e modelos alternativos de atendimento escolar para essa população, apresenta como concepção a gestão democrática, pois suas características correspondem a garantia da igualdade de presença, de direitos e a inclusão social, sendo semelhante a meta 26 e 27 da seção de gestão do PNE (2001).

A estratégia 7.16, apresenta uma concepção democrática, pois seu objetivo é apoiar tecnicamente e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014b).

As estratégias 7.18 e 7.21, objetivam o provimento das infraestruturas das instituições educacionais da educação básica, suporte alimentício e instrumentos para a adoção de medidas para a melhoria da qualidade do ensino, apresentando a qualidade como característica principal para que esse progresso ocorra, indo ao encontro com os objetivos da meta 28 do PNE (2001), que apresenta como proposta a busca da autonomia por meio da alocação de recursos financeiros para a qualificação da educação.

A estratégia 7.22, também possui uma concepção de gestão democrática, pois objetiva informatizar integralmente a gestão das instituições educacionais públicas, das secretarias de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios, como também manter um programa de formação continuada para os profissionais que atuam nessa área de informática. Essa estratégia está de acordo com os objetivos expostos nas metas 29,30, 31 e 32 do PNE (2001).

A meta 7.36, possui uma concepção gerencial ao estabelecer políticas de estímulo às escolas que melhorarem o desempenho no IDEB, de modo a valorizar o mérito do corpo docente, da direção e da comunidade escolar.



É importante mencionar que a avaliação também é uma característica da gestão democrática. Entretanto, nessa concepção ela é utilizada apenas como um instrumento no intuito de buscar melhorar a qualidade do âmbito educacional. A avaliação não é o foco da gestão democrática, já que essa gestão tem como finalidade a busca por políticas educacionais que levem o aluno a receber uma educação crítica, de qualidade, que proporcione a ele condições de se apropriar de seus direitos e contribuir para a transformação da sociedade.

Políticas de estímulo, como: premiações e vinculações a instituições privadas, para melhorar o desempenho dos alunos geram competitividade e é de cunho gerencial, já que coloca a avaliação como o foco principal para atingir a qualidade.

No que concerne especificamente a gestão democrática da educação, a meta 19 do PNE 2014 ressalta que a mesma deve efetivar-se em um período de até dois anos, desta feita, para alcançar esse objetivo a meta é norteadada com o total de oito estratégias, sendo que a estratégia 19.1, intenta priorizar os repasses de transferências da União para os entes federativos, de forma que a nomeação para o cargo de gestor escolar (diretor) leve em consideração a meritocracia critérios de desempenho e a participação da comunidade escolar. Mesmo ressaltando a participação, essa estratégia possui uma concepção gerencial, visto que associa a mesma com a meritocracia e a critérios de mérito e desempenho (PERONI; FLORES, 2014).

A estratégia 19.2, objetiva ampliar as formações continuadas para conselheiros e representantes do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), assim como dos conselhos de alimentação escolar, conselheiros regionais e demais representantes educacionais das políticas públicas, afins de proporcionar a garantia de financiamento e de espaço físico suficiente para esses colegiados para que haja um bom desempenho nas funções desenvolvidas pelos mesmos.

A 19.3, objetiva incentivar os estados, Distrito Federal e os municípios a construir fóruns de educação afins de coordenadas as conferências estaduais, distritais e municipais, bem como a avaliação e monitoramento deste PNE. Cabe salientar que:

[...] a União promoverá a realização de pelo menos 2 (duas) conferências nacionais de educação até o final do decênio, precedidas de conferências distrital, municipais e estaduais, articuladas e coordenadas pelo Fórum Nacional de Educação, instituído nesta Lei, no âmbito do Ministério da Educação. § 1º O Fórum Nacional de Educação, além da atribuição referida no caput: I - Acompanhará a execução do PNE e o cumprimento de suas metas; II - Promoverá a articulação das conferências nacionais de educação com as conferências regionais, estaduais e municipais que as precederem. § 2º As conferências nacionais de educação realizar-se-ão com intervalo de até 4 (quatro) anos entre elas, com o objetivo de avaliar a execução deste PNE e subsidiar a elaboração do plano nacional de educação para o decênio subsequente (BRASIL, 2014 b).

A iniciativa de construir um fórum que possibilitará a participação da comunidade nas conferências é imprescindível, pois permite a participação na elaboração e implementação do PNE, assim como monitoramento, desta feita essa estratégia apresenta uma concepção de gestão democrática, já que tem como principal característica a representação e participação.

A estratégia 19.4, também apresenta características de gestão democrática, pois objetiva o fortalecimento de mecanismos de gestão escolares como: grêmios estudantis, associação de pais e mestres (APM), de modo que sejam garantidos o seu funcionamento em cada uma das instituições escolares. Diante do exposto é possível afirmar que as estratégias 19.2; 19.3 e 19.4, possuem como principal característica a participação, visto que o grêmio estudantil e a APM são importantes mecanismos de participação.

A estratégia 19.5; possui o intuito de fortalecer e estimular a criação de conselhos escolares e municipais, para que sejam mecanismos que possibilitem a fiscalização da gestão educacional, principalmente por meio de programas de formação de conselheiros, de modo que sejam assegurados o seu funcionamento autônomo. Assim de acordo com Alves (2010, p. 1) os mesmos “[...] se constituem instituição importante para a efetivação da gestão democrática, na medida em que se tornem espaço com dinâmica de participação, de abertura e de diálogo a serviço da educação [...]”. Assim, essa estratégia apresenta uma concepção de gestão democrática, já que se traduz por meio do diálogo e da participação (CURY, 2005).

A estratégia 19.6 está em consonância com a LDB de 1996, pois intenta a consulta pública aos profissionais da educação, familiares e alunos para a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), além de assegurar a participação destes sujeitos em currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, como também a participação dos pais em avaliações de docentes e gestores escolares. Desta feita as características desta estratégia são consideradas de concepção democrática.

A estratégia 19.7, destaca como objetivo estimular o favorecimento de processos de autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira das instituições escolares. Já a 19.8, intenta desenvolver programas de formação para diretores afim de aplicar prova nacional específica para o provimento de cargos nessa área, desta feita

Se por um lado, a consulta pública à comunidade escolar prevista na Meta 19 pode significar um avanço nos locais onde não há histórico de gestão democrática, seja na forma de lei própria, seja na forma da vivência de processos democráticos, por outro lado, cabe um alerta no sentido de que a associação de critérios técnicos de mérito e desempenho a essa consulta à comunidade restringe a própria efetividade deste princípio. Em nosso entendimento, esta redação tenta articular em um mesmo texto dois mecanismos de gestão que representam concepções diferentes e mesmo

antagônicas de gestão, uma de matriz democrática e outra vinculada a modelos de viés gerencial, restando aos entes federados o desafio de implementar em conjunto critérios tão distintos (PERONI; FLORES, 2014, p. 186).

Quando o provimento ao cargo de diretor tem uma concepção de gestão democrática, ele é feito por meio da eleição de diretores, no qual a comunidade tem direito ao voto e pode escolher o gestor escolar conforme seus anseios e especificidades, é possível afirmar que diante das metas e estratégias supramencionadas.

[...] desse Plano buscaram conjugar mecanismos da gestão democrática da educação, como participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação de recursos, à mecanismos e características da gestão gerencial como o planejamento estratégico, a meritocracia e a busca de desempenho escolar (ALVES, 2015, p. 95).

Além de apresentar uma concepção híbrida de gestão, visto que possui características de gestão democrática e gerencial, há indicativos de que o PNE (2014) não vem sendo implementado na íntegra e um dos motivos para tanto de acordo com Scaff; Oliveira e Lima (2018), foi a aprovação da Emenda Constitucional n° 95, em 2016, que reduz o teto de gastos com a educação, já que se faz necessário recursos para implementação de um Planejamento Educacional que tenha em vista a qualificação da educação,

sendo novamente o PNE um Planejamento Educacional realizado sem a devida implementação, de forma efetiva, no âmbito da educação brasileira. As autoras discorrem que o Planejamento Educacional brasileiro é marcado por entraves de origem político-econômica, e que a aprovação da Ementa n.º 95 sinaliza bem os “percalços no alcance das metas e estratégias dos planos decenais de educação” (SCAFF; OLIVEIRA; LIMA, 2018, p. 905).

## **5 CONCLUSÕES**

O planejamento educacional quando apresenta uma concepção de gestão democrática tem a participação como sua principal característica, e essa se estende em todas as etapas dessa política pública, desde a sua elaboração, até implementação e avaliações posteriores. Em contrapartida quando possui uma concepção gerencial, apresenta uma participação racionalizada em apenas algumas etapas do processo.

Mesmo que a gestão democrática seja um princípio constitucional no Brasil, é possível observar que cada vez mais as características da gestão gerencial vêm sendo apresentadas conjuntamente com a democrática, e isso não apenas nas metas do PNE de 2014, isso se dá pelo fato da gestão gerencial ter sido importada das iniciativas privadas na década de 1990,

especificamente em 1995 com a reforma do aparelho do Estado e a influência e financiamento de instituições privadas.

Essas duas concepções são antagônicas e não se assemelham em seus objetivos, mesmo que a legislação brasileira as apresentem juntas nos documentos, a gestão democrática tem um foco totalmente diferente da gestão gerencial, pois focaliza o sujeito, em ofertar uma educação de qualidade que desperte os atores sociais para tomarem parte nas ações que são desenvolvidas, ou seja, uma gestão que propicie condições para que os mesmos possam apropriar-se de suas histórias e culturas com senso de criticidade, para que possam contribuir com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Cabe salientar que mesmo na democracia ainda existem muitos conflitos a serem superados.

Já a gestão gerencial focaliza os resultados, o mérito, a qualidade total e a descentralização de responsabilidades, por meio da eficácia e eficiência e dos índices de desempenho. É nítido que há um retrocesso, principalmente em mecanismos da efetivação da gestão democrática, ao realizarmos essa discussão, o principal objetivo não é finalizá-la aqui, mas sim abrir leques para que novas discussões sejam realizadas a partir dessa, bem como a elucidação de questões que contribuam para o desenvolvimento do senso crítico dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER, P. L.C; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. São Paulo, 1999.

ALVES, A. V. V. **Fortalecimento de Conselhos Escolares: propostas e práticas em municípios sul-mato-grossenses**. 2010. 166f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Da Grande Dourados – UFGD. 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/81>. Acesso em: 19, jun. 2021.

ALVES, A. V. V. **As Formulações para a Gestão da Educação Básica no Estado de Mato Grosso do Sul em Interseção com as Ações da União (1988-2014)**. 2015. 285 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Mato grosso do Sul – UFMS. 2015. Disponível em: <https://ppgedu.ufms.br/pesquisa/dissertacoes-e-teses/asformulacoes-para-a-gestao-da-educacao-basica-no-estado-de-mato-grosso-do-sul-emintersecao-com-as-acoes-da-uniao-1988-2014-andreia-vicencia-vitor-alves/>. Acesso em: 25, jun. 2021.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, Senado, 1996.

BRASIL. **Plano Nacional da Educação, Lei nº 13. 005.** Brasília, DF, Senado, 2014.

BRASIL. **Ministério da Educação. Documento final da Conferência Nacional de Educação 2014.** Brasília. Disponível em: 122

[http://confinteabrasilmais6.mec.gov.br/images/documentos/documento\\_final\\_CONAE\\_2014.pdf](http://confinteabrasilmais6.mec.gov.br/images/documentos/documento_final_CONAE_2014.pdf). Acesso em: 16, jun. 2020.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P; GROULX, L. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295 – 334.

CASTRO, A. M. D. A. Gerencialismo e educação: estratégia de controle e regulação da gestão escolar. In: CABRAL, N. A; CASTRO, A. M. D, FRANÇA, M; QUEIROZ, M. A. DE. (Orgs.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Origem e trajetórias.** Brasília: Líber livro Editora, 2007. p. 115-144.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v.16, n. 02, Portugal: Universidade do Minho Braga, 2003, p. 221-236. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf>. Acesso em: 12, jul. 2021.

CURY, C. R. J. O princípio da gestão democrática na educação, in: BRASIL. MEC. **Gestão democrática da educação.** Boletim 19 de Outubro de 2005. p. 14-19. Acesso em: <https://docplayer.com.br/336710-Gestao-democratica-da-educacao-boletim-19-outubro-2005.html>. Acesso em: 10, jan. 2021.

FREITAS, D. N. T. de. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Edu, Soc.** Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/j6vfvq3bV7hnGQzXtmVJttRm/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 21 jun. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 10, nov. 2020.

PERONI, V. M. V; FLORES, M. L. R. **Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões.** Educação, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 180-189, 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/16342/11737>. Acesso em: 03, ago. 2021.

SCAFF, E. A. S. da; OLIVEIRA, M. S; LIMA, S. E. de. O planejamento educacional frente às fragilidades da democracia brasileira. **Educação Temática Digital**, Campinas, vol. 20, n. 04, p. 905-923, out/dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8649255/18668>. Acesso em: 23, jul. 2021.