



**JOÃO CARLOS DA SILVA FILHO**

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO (GIDE): CONTRIBUTOS PARA A  
MELHORIA DO DESEMPENHO DAS REDES PÚBLICAS DE ENSINO NO ÍNDICE DE  
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)**

**CANOAS, 2024.**

**JOÃO CARLOS DA SILVA FILHO**

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO (GIDE): CONTRIBUTOS PARA A  
MELHORIA DO DESEMPENHO DAS REDES PÚBLICAS DE ENSINO NO ÍNDICE DE  
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**Orientação Prof. Dr. Jardelino Menegat**

**CANOAS, 2024.**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586g Silva Filho, João Carlos da.

Gestão Integrada da Educação (GIDE) [manuscrito] : contributos para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) / João Carlos da Silva Filho. – 2024.  
88 f. : il.

Dissertação (mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2024.

“Orientação: Prof. Dr. Jardelino Menegat”.

1. Educação pública. 2. Avaliação educacional. 3. Gestão Integrada da Educação. 4. Desenvolvimento da Educação Básica.  
I. Menegat, Jardelino. II. Título.

CDU: 37.057

Bibliotecária responsável: Melissa Rodrigues Martins - CRB 10/1380  
Universidade La Salle – Canoas/RS

JOÃO CARLOS DA SILVA FILHO

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO (GIDE): LIMITES E POSSIBILIDADES DE  
IMPLANTAÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Dissertação aprovada para obtenção do  
título de mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Educação, da  
Universidade La Salle.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cintia Chung Marques Correa  
Universidade Católica de Petrópolis

---

Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos  
Universidade La Salle, Canoas/RS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dirleia Fanfa Sarmento  
Universidade La Salle, Canoas/RS

---

Prof. Dr. Jardelino Menegat  
Orientador e Presidente da Banca - Universidade La Salle, Canoas/RS

**Área de concentração:** Educação  
**Curso:** Mestrado em Educação

Canoas, 13 de dezembro de 2024

*Dedico esse trabalho à minha esposa Rosana Hayden, aos meus filhos Diego Hayden e João Victor Hayden, e à minha irmã Suely da Silva.*

## **AGRADECIMENTO**

A diretora da Faculdade La Salle Manaus Prof.<sup>a</sup> MSc. Maria de Fátima Brito Durães,  
aos amigos professores do curso de Educação Física.

Ao Prof. Dr. Jardelino Menegat, meu Orientador.

A Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dirléia Fanfa Sarmiento por toda sua ajuda.

Aos professores da Universidade La Salle Canoas.

Aos Irmãos Lassalistas.

*“Não existe docência sem discência”.*

*(Paulo Freire)*

## RESUMO

Esta pesquisa insere-se na linha de pesquisa 2 – Gestão, Educação e Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação de Educação (PPGE) da Universidade La Salle de Canoas, busca entender a “Gestão Integrada da Educação (GIDE): Contributos para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)”. Neste sentido, o objetivo geral é analisar os contributos da Gestão Integrada da educação para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O referencial teórico fundamentou-se, em especial na temática encontrada nos artigos selecionados no Google Scholar e nas dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação, disponibilizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) a partir do descritor “Gestão Integrada da Educação”. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, que analisou os resultados dos trabalhos pesquisados através da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin, na qual foram categorizados dois eixos temáticos: a) Qualidade da Educação, Avaliação em larga escala e resultados do IDEB; b) Gestão Pedagógica Democrática e a Gestão Integrada da Educação. O estudo conclui que a Gestão Integrada da Educação (GIDE), tem demonstrado ser uma ferramenta eficiente e que apresenta sua contribuição para a melhoria dos resultados do IDEB, ao menos no que se refere aos indicadores quantitativos, contudo, essa eficiência vem acompanhada de desafios que envolvem a qualidade do ensino e a inclusão de todos os alunos no processo educacional e propõe que uma abordagem que combine a gestão integrada da educação com uma gestão pedagógica mais humana e democrática para conciliar a eficiência nos resultados com a qualidade e a equidade no ensino.

Palavras-chave: Qualidade da Educação; Avaliação Educacional; IDEB; Gestão Democrática; Gestão Integrada da Educação.

## ABSTRACT

This research is part of Research Line 2 – Management, Education, and Public Policies of the Graduate Program in Education (PPGE) at Universidade La Salle in Canoas. It seeks to understand "Integrated Management of Education (GIDE): Contributions to improving the performance of public education networks in the Basic Education Development Index (IDEB)." In this sense, the general objective is to analyze the contributions of Integrated Education Management to improving the performance of public education networks in the Basic Education Development Index (IDEB). The theoretical framework was primarily based on themes found in articles selected from Google Scholar and in dissertations and theses defended in Graduate Programs, available in the Catalog of Theses and Dissertations of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) using the descriptor "Integrated Management of Education." The methodology used was a bibliographic review, analyzing the results of the researched studies through the Content Analysis Technique proposed by Bardin, categorizing two thematic axes: a) Quality of Education, large-scale assessment, and IDEB results; b) Democratic Pedagogical Management and Integrated Management of Education. The study concludes that Integrated Management of Education (GIDE) has proven to be an efficient tool that contributes to the improvement of IDEB results, at least in terms of quantitative indicators. However, this efficiency is accompanied by challenges involving the quality of education and the inclusion of all students in the educational process. It suggests an approach that combines integrated education management with a more humane and democratic pedagogical management to reconcile efficiency in results with quality and equity in education.

Keywords: Quality of Education; Educational Assessment; IDEB; Democratic Management; Integrated Education Management.

## RESUMEN

Esta investigación se inserta en la Línea de Investigación 2 – Gestión, Educación y Políticas Públicas del Programa de Posgrado en Educación (PPGE) de la Universidad La Salle en Canoas. Busca entender la "Gestión Integrada de la Educación (GIDE): Contribuciones para la mejora del desempeño de las redes públicas de educación en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (IDEB)". En este sentido, el objetivo general es analizar las contribuciones de la Gestión Integrada de la Educación para la mejora del desempeño de las redes públicas de educación en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (IDEB). El marco teórico se fundamentó principalmente en temas encontrados en artículos seleccionados en Google Scholar y en disertaciones y tesis defendidas en programas de posgrado, disponibles en el Catálogo de Tesis y Disertaciones de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES) a partir del descriptor "Gestión Integrada de la Educación". La metodología utilizada fue una revisión bibliográfica, que analizó los resultados de los estudios investigados mediante la Técnica de Análisis de Contenido propuesta por Bardin, categorizando dos ejes temáticos: a) Calidad de la Educación, evaluación a gran escala y resultados del IDEB; b) Gestión Pedagógica Democrática y Gestión Integrada de la Educación. El estudio concluye que la Gestión Integrada de la Educación (GIDE) ha demostrado ser una herramienta eficiente que contribuye a la mejora de los resultados del IDEB, al menos en cuanto a los indicadores cuantitativos. Sin embargo, esta eficiencia va acompañada de desafíos que implican la calidad de la educación y la inclusión de todos los estudiantes en el proceso educativo. Propone un enfoque que combine la gestión integrada de la educación con una gestión pedagógica más humana y democrática para conciliar la eficiencia en los resultados con la calidad y la equidad en la enseñanza.

Palabras clave: Calidad de la Educación; Evaluación Educativa; IDEB; Gestión Democrática; Gestión Integrada de la Educación.

## LISTA DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1.</b> IDEB/MANAUS – anos iniciais.....	34
<b>Gráfico 2.</b> IDEB/MANAUS – anos finais .....	34
<b>Gráfico 3.</b> IDEB/CAPITAIS – anos iniciais.....	34
<b>Gráfico 4.</b> IDEB/CAPITAIS – anos finais. ....	35

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Artigos seleccionados para a articulação teórica analítica. ....	26
<b>Quadro 2.</b> Tese seleccionadas com os termos “Gestão Integrada da Educação”.....	37
<b>Quadro 3.</b> Quadro com as ideias dos autores sobre os contributos da GIDE mencionados nos artigos e teses que compõem o corpus investigativo, relacionando-as com os eixos I e II.....	62

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Método PDCA .....	56
<b>Figura 2.</b> IFC/RS: Fluxo da GIDE .....	57
<b>Figura 3.</b> Dimensões Estruturantes do IFC/RS.....	58
<b>Figura 4.</b> Eixo I: Qualidade da Educação e resultados do IDEB.....	61
<b>Figura 5.</b> Eixo II: Gestão Pedagógica Democrática e Gestão Integrada da Educação. .....	62

## LISTA DE SIGLAS

AAGE - Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar

ANA - Avaliação Nacional da Alfabetização

ANEB - Avaliação Nacional da Educação Básica

ANRESC - Avaliação Nacional do Rendimento Escolar

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

BR - Brasil

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CMM - Colégio Militar de Manaus

EJA – Educação de Jovens e Adultos

ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

FDG – Fundação de Desenvolvimento Gerencial

FLS – Faculdade La Salle Manaus

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

GIDE – Gestão Integrada da Escola

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IFC/RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação e Cultura

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU – Organização das Nações Unidas

OTT – Oficial Técnico Temporário

PDCA - Planejar (Plan), Fazer (Do), Verificar (Check) e Agir (Act)

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PIB – Produto Interno Bruto

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Alunos

PPGE - Programa de Pós-Graduação de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

PUC/MG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

RIAP - Relatório de implementação das ações do plano

RJ – Rio de Janeiro

RS – Responsabilidade Social

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEEDUC/RJ – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

UCB – Universidade Católica de Brasília

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:</b> .....	21
<b>2.1. Caracterização do estudo</b> .....	21
<b>2.2. Relevância, problema e objetivos do estudo</b> .....	23
2.2.1. <i>Relevância pessoal-profissional</i> .....	23
2.2.2. <i>Relevância acadêmico-científica</i> .....	25
2.2.3. <i>Relevância social</i> .....	33
2.2.4. <i>Problema e objetivos do estudo</i> .....	35
<b>2.3. Constituição do corpus investigativo</b> .....	36
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	40
<b>3.1. Qualidade e avaliação da educação básica</b> .....	40
3.1.1. <i>Qualidade da educação básica</i> .....	40
<b>3.2. Avaliação da Educação Básica</b> .....	45
<b>3.3. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)</b> .....	47
<b>3.4. Gestão escolar: Gestão Integrada da Educação (GIDE)</b> .....	49
3.4.1. <i>A Gestão Escolar Democrática</i> .....	49
3.4.2. <i>A Gestão Integrada da Educação (GIDE)</i> .....	54
3.4.3. <i>A ação gerencial do PDCA na Gestão Integrada</i> .....	56
<b>4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	61
<b>4.4. Resultados</b> .....	61
<b>4.5. Diálogo com os Pressupostos Teóricos</b> .....	76
4.5.2. <i>Eixo I - (Qualidade da Educação e resultados do IDEB)</i> .....	76
4.5.3. <i>Eixo II (Gestão Pedagógica Democrática e Gestão Integrada da Educação)</i> .....	80
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa intitulada “*Gestão Integrada da Educação (GIDE): Contributos para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)*”, se insere na linha de pesquisa 2 – Gestão, Educação e Políticas Públicas, do Programa de Pós-graduação de Educação (PPGE) da Universidade La Salle -Canoas de Porto Alegre, cujo problema de investigação é: *Quais são os contributos da implantação da Gestão Integrada da Educação para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica?*

A referida Linha de Pesquisa:

Investiga o direito à educação no contexto dos dispositivos legais internacionais e nacionais e suas articulações com as políticas públicas educacionais no Brasil. Aprofunda os fundamentos teóricos, modelos e práticas de gestão educacional e das instituições de ensino bem como a formação dos gestores (Universidade La Salle, 2023).

O texto acima aborda questões essenciais relacionadas ao direito à educação, sugere uma perspectiva ampla que considera o papel das normativas globais e locais na promoção e garantia desse direito. Enfatiza a aplicação dessas legislações nas políticas públicas educacionais no Brasil e ressalta a necessidade de alinhamento entre o que é preconizado legalmente e o que se efetiva na prática da Gestão Educacional nas escolas.

Com intuito de entender esse alinhamento, surge essa dissertação que se constitui em uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, cujo objetivo é, analisar os “Contributos da implementação da Gestão Integrada da Educação (GIDE) na Educação Básica para melhoria do Índice da Educação Básica (IDEB)”. A investigação, busca identificar suas contribuições por meio de um modelo de gestão integrada que abrange aspectos estratégicos, políticos e gerenciais do setor educacional, com ênfase em resultados baseados no alcance de metas e indicadores que refletem a qualidade do ensino na Educação Básica.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem intensificado sua atuação nos sistemas educacionais dos países membros e convidados, incluindo o Brasil. Em 2000, foi criado o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), com o objetivo de medir o desempenho de estudantes de 15 anos nas áreas de matemática, linguagem e ciências, avaliando suas aptidões e competências essenciais para a vida adulta. Com base nos resultados de cada país,

a OCDE recomenda ajustes nas políticas públicas para promover melhorias nos sistemas educacionais, de acordo com seus critérios de qualidade. No Brasil, em 2005, foi desenvolvido um modelo próprio para monitorar e avaliar o desempenho dos estudantes, seguindo parâmetros similares aos do PISA.

A Constituição Federal do Brasil de 1988, Brasil (1988), consagra a educação como um direito social e estabelece a obrigação do Estado em fornecer uma educação de qualidade para todos os cidadãos, nesse contexto o financiamento da educação juntamente com a gestão escolar desempenha um papel crucial na concretização desse direito, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente, que os professores sejam capacitados e que as escolas estejam adequadamente equipadas.

A qualidade da educação ofertada pelas redes públicas de ensino, no contexto brasileiro, é avaliada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), sendo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) o indicador criado para que aferir tal qualidade.

O Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) tem como finalidade gerar indicadores que contribuam para a melhoria dos instrumentos de gestão das escolas públicas. Com base nos resultados do Saeb, o Inep calcula o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um indicador da qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (como a Prova Brasil ou o próprio SAEB) com o rendimento escolar dos estudantes (INEP, 2015).

A partir dos resultados do IDEB, os governos federal, estaduais e municipais podem propor ações de políticas públicas voltadas à melhoria de seus sistemas educacionais, pois o desempenho das redes públicas de ensino em tal indicador, incidem sobre o financiamento da educação. Desta forma, a gestão escolar tem um papel primordial nesse processo, considerando que os integrantes dessas equipes possuem a responsabilidade de gerir as dimensões administrativas e pedagógicas no contexto em cada instituição de ensino. O não alcance pelas escolas de metas previstas para o IDEB, proporciona o surgimento de metodologias para melhoria da qualidade do ensino, como a Gestão Integrada da Educação (GIDE), uma metodologia para auxiliar as escolas a resolver seus problemas que impedem o alcance dessas metas propostas pelo Ministério da Educação.

Essa metodologia associa o planejamento de cada escola evolução do processo de ensino-aprendizagem, apoiado no diagnóstico (análise de resultados), desenvolvimento (metas, estratégias e planos de ação), implementação da proposta

curricular e dos planos de ação, acompanhamento dos planos e resultados, ações corretivas e divulgação de resultados, com o registro de boas práticas.

O interesse na elaboração de uma pesquisa sobre Gestão da Educação, em especial a (GIDE), advém da minha atuação como Diretor do Departamento de Planejamento da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) no período de 2017 a 2020, pois responsabilidade ampliou o meu contato e conhecimento com as diversas nuances das políticas de Gestão da Educação, em especial com a equipe da GIDE, responsável pela implantação da metodologia baseada no PDCA, na gestão administrativa, orçamentária e financeira da secretaria, momento em que estava sendo elaborado um novo planejamento estratégico para educação do município dentro do Programa Manaus -2030.

O marco teórico dessa pesquisa fundamenta-se nos pressupostos dos seguintes autores: Alavarse (2021), Bonamino (2012), Castro (2021), Godoy e Murici (2009), Lück (2020), Matos (2023), Oliveira (2020), Paro (2017), Pereira (2020), Ramos (2024) e do documento final da 4ª Conferência Nacional de Educação, que teve como tema central "Inclusão, Equidade e Qualidade: compromisso com o futuro da educação brasileira" realizada em 2022

A proposta da GIDE é oferecer uma visão unificada das políticas e práticas educacionais, envolvendo todos os atores do sistema escolar, desde os gestores até professores e a comunidade, com essa abordagem, a GIDE busca coordenar os esforços de maneira que cada segmento contribua para um objetivo comum, garantindo maior coesão e eficiência no processo educacional. Nesse sentido, a gestão democrática tem um impacto significativo na melhoria da educação, à medida que a participação ativa da comunidade escolar contribui para a criação de um ambiente mais inclusivo e equitativo, e necessita da participação colaborativa de todos os envolvidos no processo educacional.

Diante disso, o estudo tem como problema de investigação: Quais são os contributos da implantação da Gestão Integrada para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica?

Com base neste problema, traçamos como objetivo geral analisar os contributos da implantação da Gestão Integrada para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, segundo os pressupostos dos autores dos artigos selecionados do google scholar, dissertações

e teses defendidas em Programas de Pós-graduação, disponibilizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Os objetivos específicos são:

- Identificar, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), as dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação que possuem como temática investigativa a Gestão Integrada da Educação.
- Selecionar os artigos no google scholar com a temática investigativa a Gestão Integrada da Educação.
- Analisar os pressupostos centrais relativos à Gestão Integrada da Educação apresentados pelos autores das dissertações, teses e artigos, indicando os contributos da adoção desse modelo de gestão para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

A relevância do estudo ora proposto tem como justificativas três dimensões: a pessoal-profissional, a acadêmico-científica e a social, sendo que estas são explicitadas no capítulo referente aos procedimentos metodológicos. A análise dos dados será realizada por meio da Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), na qual seguimos 3 (três) etapas: pré-análise, exploração do Material; e tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. Essa pesquisa está estruturada em 06 capítulos.

No primeiro capítulo, contextualizamos a temática do estudo e apresentamos a estrutura da dissertação, destacamos a motivação do pesquisador pelo tema e os autores que fundamentarão o marco teórico, bem como um texto inicial contendo os principais pontos a serem abordados, para melhor compreensão a respeito do problema investigado.

No segundo capítulo, descrevemos os Procedimentos Metodológicos, a natureza do estudo; discutiremos sobre sua importância sob os enfoques pessoal e profissional, acadêmico-científico e social, apresentamos o problema e os objetivos.

O terceiro capítulo, apresenta a fundamentação teórica: Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e a Gestão Integrada na Escola (GIDE).

No quarto capítulo, faz uma revisão das pesquisas que versam sobre a avaliação da qualidade do ensino, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e a implantação da Gestão Integrada na Escola (GIDE).

No quinto capítulo, a análise e a interpretação dos dados, e para isso nos servimos de Bardin (2011) para realizar inferências acerca da análise e interpretação dos dados coletados.

No sexto capítulo, as considerações finais, retomamos o plano de investigação e o percurso traçado para sua efetivação, a relevância da pesquisa, os principais resultados encontrados e as perspectivas para a continuidade do estudo.

Por fim, apresentamos as referências e os anexos.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:**

Neste capítulo apresentamos os procedimentos metodológicos empregados para a condução da pesquisa, descrevemos a natureza do estudo e discorreremos sobre sua importância, apresentando o problema e os objetivos. Indicamos também os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a técnica adotada para analisar tais informações.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (Gil, 2017, p. 16).

A citação anterior enfatiza a natureza estruturada e metodológica da pesquisa científica, destaca que a pesquisa não ocorre de maneira espontânea, mas é orientada pelo conhecimento já existente e pela aplicação rigorosa de métodos, técnicas e procedimentos científicos. Esse cuidado garante a validade e a confiabilidade dos resultados.

### **2.1. Caracterização do estudo**

A caracterização de uma pesquisa científica envolve a análise de suas diversas dimensões, como os meios utilizados, os fins perseguidos e a abordagem metodológica adotada. No contexto dessa pesquisa científica, as seguintes características são: quanto aos meios será bibliográfica, quanto a natureza será descritiva e com uma abordagem qualitativa.

Primeiramente, uma pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo uso de material já existente como base para o desenvolvimento do estudo, segundo Gil (2017, p. 50), "a pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador fundamentar teoricamente seu trabalho, explorando o que já foi produzido sobre o tema em questão.

A pesquisa bibliográfica é fundamental em qualquer trabalho científico, pois fornece subsídios teóricos, ajudando a construir uma visão geral do tema e possibilitando ao pesquisador situar sua própria investigação no campo de estudos já existentes (Lakatos; Marconi, 2017. p.158).

De acordo com Gil (2017, p.42), "a pesquisa bibliográfica, como qualquer outra, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que

se pretende conferir à pesquisa etc. É possível, no entanto, com base na experiência acumulada pelos autores, admitir que a maioria das pesquisas designadas como bibliográficas segue minimamente as seguintes etapas": escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Essa etapa permite ao pesquisador situar sua própria investigação no campo dos estudos já existentes, não trabalhando de forma isolada, mas sim como parte de uma comunidade acadêmica que busca entender e solucionar problemas de maneira colaborativa, ao identificar onde sua pesquisa se encaixa no panorama atual, ele pode construir diálogos com outros estudos e contribuir de maneira mais eficaz para a evolução do seu campo de estudo.

Quanto a natureza desse estudo ressalto que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria (Gil, 2017, p.32).

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (Gil, 2017, p.42).

A pesquisa descritiva tem como principal característica a preocupação com a descrição das características de determinada população ou fenômeno. O pesquisador procura descobrir, com precisão, os fatores que contribuem para a ocorrência de certos fenômenos (Lakatos; Marconi, 2017. p.176).

Em relação aos fins, uma pesquisa descritiva visa descrever as características de um determinado fenômeno ou população. Gil (2017, p. 58) explica que "a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Esse tipo de pesquisa é essencial para mapear e compreender aspectos específicos de um objeto de estudo, proporcionando uma visão detalhada e sistemática.

O papel do pesquisador vai além de uma simples coleta de dados; ele procura identificar e explicar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos

observados, em um estudo como o proposto, sobre gestão integrada e qualidade do ensino, uma pesquisa descritiva pode descrever fatores como o perfil dos alunos, o nível de satisfação com os professores, ou o desempenho acadêmico. Esses dados podem então ser usados para explorar causas mais profundas, como práticas pedagógicas ou infraestrutura escolar, criando uma ponte entre a simples descrição e a compreensão mais complexa dos fenômenos educacionais.

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa qualitativa se destaca pela busca de uma compreensão profunda dos fenômenos investigados, com ênfase na subjetividade e nas interpretações. Gil (2017, p. 34) afirma que "a abordagem qualitativa preocupa - se em entender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, buscando captar as interpretações e significados atribuídos por eles".

Além disso, Gil (2017, p. 35) complementa que "a pesquisa qualitativa é especialmente útil para a investigação de processos sociais e culturais, uma vez que possibilita uma análise detalhada e contextualizada dos fenômenos". Portanto, essa abordagem é crucial quando o objetivo é captar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes.

A pesquisa qualitativa enfatiza a subjetividade, considerando que os fenômenos sociais são construídos por significados atribuídos pelos indivíduos, o que exige do pesquisador uma postura interpretativa e analítica (Minayo, 2016. p.71).

Compreender a singularidade de cada situação e os múltiplos fatores que influenciam os fenômenos sociais, exige uma interpretação para entender os significados profundos que orientam as ações e os comportamentos das pessoas em contextos específicos, essa combinação de significados e comportamentos, quando utilizada em conjunto, permite conduzir um estudo bem fundamentado e abrangente, capaz de oferecer uma compreensão profunda e detalhada do fenômeno investigado.

## **2.2. Relevância, problema e objetivos do estudo**

Nesta seção explicitamos a relevância do estudo, considerando as seguintes dimensões: a relevância pessoal-profissional, a relevância acadêmico-científica e a relevância social.

### **2.2.1. Relevância pessoal-profissional**

Atualmente desempenho as funções de coordenador do curso de Licenciatura e Bacharelado em Educação Física da Faculdade La Salle de Manaus e Assessor de

Planejamento da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), tenho graduação em Educação Física, especialização em Docência do Ensino Superior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Especialização em Fisiologia do Exercício pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), mestrado e doutorado em Economia pela Universidade Católica de Brasília (UCB).

Ingressei em 1984 no curso de licenciatura em Educação Física da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) no qual me formei em 1988, durante a graduação já atuava como professor de educação física nas escolas da rede pública estadual e após a colação de grau fui aprovado em dois concursos para professor efetivo da rede estadual de ensino em Manaus, naquele momento a busca por cursos de especialização ou mestrado era incipiente em nossa região.

No ano de 2000 ingressei nas fileiras do exército como Oficial Técnico Temporário (OTT) na área de Educação Física e fui chefiar a seção de Educação Física do Colégio Militar de Manaus (CMM), em 2001 cursei minha primeira pós-graduação Lato Sensu em Docência do Ensino Superior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro apresentando o trabalho de conclusão com o título: “A implantação do Ensino a Distância na região Amazônica pelo Colégio Militar de Manaus; em 2002 cursei minha segunda especialização em Fisiologia do Exercício pela Universidade Federal de São Paulo e apresentei meu trabalho de conclusão com o título de “Lipoproteína e Colesterol em Fisiculturistas que usam esteróides anabolizantes. Permaneci no Colégio Militar de Manaus até o início de 2005, quando fui convidado para retornar ao Centro Educacional La Salle, neste ano ocorreu a implantação da Faculdade La Salle (FLS) e fui convidado a ministrar a disciplina de Esportes Coletivos II, assumindo logo em seguida a coordenação do curso.

No período de 2007 e 2008 cursei três módulos do mestrado em Administração de Empresas na Universidade de La Empresa (UDE) em Montevideu – Uruguai, o que me levou a atuar como formador no Centro de Formação de Professores e posteriormente como assessor da Divisão de Ensino Fundamental da Secretaria Municipal de Educação, setor responsável pela implementação das políticas públicas da educação na cidade de Manaus. Não finalizei esse mestrado, pois haveria a necessidade de revalidação de diploma e a Faculdade La Salle (FLS) estava em tratativas para firmar a parceria com a Universidade Católica de Brasília (UCB) para

ofertar cursos “Stricto Sensu”, resolvi então investir em um curso com reconhecimento pela CAPES.

Foi então, que no ano de 2009, por orientação da direção acadêmica da Faculdade La Salle, ingressei no mestrado de Economia oferecido em parceria com a Universidade Católica de Brasília, pois como coordenador de curso necessitava aprimorar minha titularidade, conclui o curso em 2012 e apresentei a dissertação sobre “ENADE: Um estudo sobre o desempenho das instituições do Ensino Superior no Brasil nos anos de 2007 e 2010”. Essa titulação de mestre me levou a ser convidado para assumir a Gerência de Prestação de Contas da Secretaria Municipal de Educação onde aprofundei meus conhecimentos sobre a gestão e o financiamento da educação no Brasil, pois comecei a interagir com diversos setores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Dando continuidade à minha formação acadêmica, em 2016 iniciei o doutorado em Economia pela Universidade Católica de Brasília (UCB) e conclui em 2018 apresentando a tese com o título de “Ensaio sobre Avaliações da Educação”, o que me levou a assumir a Direção do Departamento de Planejamento da Secretaria Municipal de Educação no período de 2017 a 2020, ampliando meu contato e conhecimento com as diversas nuances das políticas de Gestão da Educação.

Atualmente acompanho a implantação do Programa de Gestão das Escolas da rede municipal de Manaus, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em parceria com a Prefeitura Municipal de Manaus, que tem como objetivo mensurar a eficiência dos investimentos financeiros com os resultados pedagógicos alcançados pelos alunos da rede municipal dentre eles o IDEB.

### *2.2.2. Relevância acadêmico-científica*

A pesquisa sobre os contributos da implantação da Gestão Integrada (GIDE) no contexto da Educação Básica desperta grande curiosidade no contexto educacional e científico, o que nos leva a pesquisar esse tema colaborando para o aprimoramento das práticas administrativas e pedagógicas nas instituições de ensino, dessa forma, recorreremos à ferramenta de busca *Google Scholar* para localizar artigos publicados sobre a temática utilizando o descritor “Gestão Integrada da Educação” (GIDE). O quadro abaixo lista trabalhos acadêmicos relacionados à Gestão Integrada da Educação (GIDE), um modelo de gestão escolar que tem sido objeto de estudo no

Brasil. A lista inclui o ano de publicação, autores, tema, ano e revista/evento, além disso, há uma menção de estudos selecionados de um universo maior de resultados encontrados no *Google Scholar* que também serão parte do corpus investigativo da pesquisa.

**Quadro 1.** *Artigos selecionados para a articulação teórica analítica.*

<b>Autor(es)</b>	<b>Título da Pesquisa</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
SILVA, Ronilda Rodrigues Couto da	Gestão Integrada da Educação: Contribuições e fragilidades	2018	2º Congresso de Educação - Poços de Caldas - 2018
GALVÃO, Daiane de Freitas	A Gestão da Educação Fluminense e as implicações do modelo gerencialista	2018	Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, p. 49–66, 2018.
DE MENEZES, Ellen Oliveira; SIMÕES, Janaína Machado	A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE)	2019	Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 17, n. 4, p. 65-80, 2019.
PEREIRA, Lucia Helena Esteves et al.	Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro	2019	Educação. Santa Maria vol.44 Santa Maria 2019 Epub 11-Nov-2020
DE LIMA PEREIRA, Luciana; DE OLIVEIRA, Selma Suely Baçal	Pseudoqualidade da gestão integrada da escola (GIDE) na SEMED/Manaus	2021	Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, v. 6, n. 01, p. 01-14, 2021.
FERNANDES, Marcos Vinicius Reis; DE ALVARENGA, Marcia Soares	Política educacional para o IDEB no RJ/BR (2010-2014): da exclusão à migração para EJA	2021	Revista Cocar, v. 15, n. 33, 2021.
FERNANDES, Marcos Vinicius Reis; DE ALVARENGA, Marcia Soares	O gerencialismo na educação pública estadual do RJ e seus efeitos na juvenilização da EJA	2021	Pesquisa e Debate em Educação, v. 12, n. 1, p. 1-e34236, 2022.
VIDIGAL, Jaqueline Barros; PEREIRA, Maria Simone Ferraz	Um recorte da política educacional mineira: contexto de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade	2021	IX Congresso Nacional de Educação

SILVA, Gabriel Guimarães Melgaço da	A gestão educacional e os impactos da ideologia gerencialista para a educação pública	2022	Revista Educação Pública, Rio de Janeiro, v. 22, nº 18, 17 de maio de 2022.
CHAVES, David Santos Pereira	A reforma gerencial na SEEDUC/RJ: pressuposto metafórico e confusão entre o “público” e o “gratuito”	2022	Revista Eletrônica Saberes Múltiplos. Agosto. 2022; 7 (14)
MATOS, Maria Daise da Cunha	Percepções de gestores e professores da Semed Manaus/AM a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE): uma análise crítica	2023	repositorio.unesp.br 2023
RAMOS, Dayana Passos et al.	Metodologia de ensino e avaliação: método educacional PDCA	2024	Revista Contemporânea, v. 4, n. 4, p. e4008-e4008, 2024.

*Fonte: Elaborado pelo autor com base na consulta realizada no Google Scholar.*

Os artigos selecionados contribuem para o entendimento da GIDE e suas implicações na educação brasileira, essa pesquisa utiliza esses documentos como corpus investigativo, pois está focada em analisar os contributos e a efetividade da Gestão Integrada da Educação para melhoria dos resultados do IDEB na educação básica no contexto educacional brasileiro.

A “Gestão Integrada da Educação: Contribuições e Fragilidades” de Silva (2018) apresenta a Metodologia de Gestão Integrada de Educação da Escola (GIDE) do Instituto ÁQUILA e os impactos dessa implantação em uma escola pública de Manaus, o estudo traz reflexões sobre a gestão escolar e realiza uma análise documental dos manuais de formação GIDE, utilizados nos treinamentos dos assessores pedagógicos da rede municipal de educação, faz uso do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social das escolas públicas, assim como dados estatísticos da SEMED entre 2016 e 2017, a pesquisa identifica redundâncias e contribuições no contexto da gestão escolar, com ênfase nos resultados do processo ensino-aprendizagem.

A implantação do modelo GIDE, estabelecido pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro em 2011, foi investigada por Menezes (2019), com o objetivo de analisar a administração de uma escola pública a partir desse modelo, aborda o acompanhamento da gestão e o atingimento de metas em cada unidade escolar, considerando a mediação do Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) e as dimensões administrativa e pedagógica. A institucionalização das

práticas associadas ao modelo GIDE nas escolas estaduais do Rio de Janeiro foi outra pesquisa realizada por Pereira (2019), o estudo utilizou a plataforma Survey Monkey para coletar dados dos professores, alcançando 189 respostas com um nível de confiança de 92%.

Os resultados indicaram que as práticas administrativas foram sedimentadas, mas as mudanças não atingiram as práticas pedagógicas em sala de aula, permanecendo limitadas ao âmbito administrativo, também indicam que a implementação da GIDE organizou e padronizou rotinas administrativas, levando a uma maior organização do sistema educacional do estado. No entanto, as práticas pedagógicas dos docentes, dentro da sala de aula, não foram alteradas; as mudanças sugeridas pela GIDE não se estenderam à sala de aula. Um dos principais achados da pesquisa foi que no espaço destinado ao exercício da burocracia profissional, não houve mudanças significativas. Uma das características desse tipo de estrutura é a autonomia individual, que permite uma grande liberdade de controle do próprio trabalho pelo profissional, como no caso dos docentes em sala de aula.

As reações dos docentes da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro às reformas gerenciais implementadas a partir de 2011 relatadas na pesquisa de Silva (2022), representam um aumento na influência dos ideais gerencialistas na educação pública do Rio de Janeiro através da implantação como Programa de Gestão Integrada da Escola (GIDE), impondo uma visão empresarial que limita a autonomia dos professores e torna o seu trabalho menos profissional. O objetivo foi categorizar e explicar as formas de reação dos docentes a essas reformas gerenciais, utilizando três categorias ontológicas de reação: resistência, consentimento ativo e consentimento passivo. Foi uma pesquisa básica, qualitativa e de caráter explicativo, que analisou as reações dos docentes por meio de entrevistas estruturadas, via questionário, com profissionais da rede de diversas escolas, e entrevistas orais com alguns professores. Utilizando a epistemologia do materialismo histórico-dialético e a análise das respostas obtidas, a pesquisa traça um perfil geral do corpo docente da rede estadual, caracterizado por desmotivação devido à precariedade do trabalho, falta de autonomia e pouca expectativa de melhorias, além de não se sentir representado pelo sindicato. As conclusões apontam a validade das categorias estabelecidas para a análise das reações dos docentes às reformas gerenciais e constata que o consentimento ativo é minoritário na rede. Isso sugere que o

consentimento passivo, que se manifesta como resiliência dos docentes, é o principal meio de propagação dos ideais gerenciais e um obstáculo à mobilização dos professores na luta por melhores condições de trabalho e contra o avanço capitalista na educação pública.

No trabalho que aborda a seguinte problemática: qual o conceito de qualidade e eficiência apresentados no âmbito do programa GIDE e qual a relação entre a busca pela eficiência propagada por essa política pública e a efetiva melhoria da qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais, Vidigal e Pereira (2021), concentram-se na implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) como um sistema de gerenciamento nas escolas públicas de Minas Gerais (MG). A abordagem metodológica escolhida foi qualitativa, com uma metodologia descritivo-exploratória baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Os autores percebem uma disputa de agenda entre a ideia de um Estado concorrencial, apoiado pela lógica da privatização, e o Estado de bem-estar social. Nesse contexto, as escolas públicas são submetidas a um processo gerencial que mensura quantitativamente a qualidade da educação, com projetos como a GIDE, que impõem às instituições de ensino o objetivo de melhorar a qualidade e a eficiência de seus processos baseados em alcançar os maiores valores possíveis em indicadores.

O objetivo governamental é claro: elevar de forma equitativa a qualidade da educação no estado a um custo menor, preocupando-se em oferecer um "ensino de qualidade", referindo-se às condições favoráveis de funcionamento das escolas e ao bom desempenho dos alunos. Apesar de a GIDE não adotar uma gestão puramente tecnicista, a prevalência de mecanismos normalizadores sugere uma gestão mais empresarial, focada em resultados. A GIDE padroniza um modelo de prática escolar voltado para o alcance de resultados que pressupõem maior eficiência, contudo a padronização dificulta atuar fora desses padrões e inclui essa conduta na prática docente, que passa a relacionar padronização com eficiência.

A "Pseudoqualidade" do ensino foi problematizada no trabalho de Pereira e Oliveira (2021), questionando a qualidade educacional promovida pela GIDE na Secretaria Municipal de Educação de Manaus durante o período de 2014 a 2018, sob a orientação da Empresa Instituto ÁQUILA, no qual destaca que a aplicação de práticas empresariais na educação pública contribuiu para a formação de uma mão de obra barata e desqualificada, gerando uma "pseudoqualidade" no ensino, a

pesquisa se apoia em trabalhos de autores clássicos e contemporâneos, tanto da tradição marxista quanto da área empresarial. O estudo se baseia em uma análise documental, incluindo contratos entre a SEMED/Manaus e a Empresa Instituto ÁQUILA, além de questionários e entrevistas semiestruturadas. A conclusão da pesquisa é que, através da GIDE e seus rígidos mecanismos de monitoramento do trabalho escolar, a Rede Municipal de Ensino está contribuindo para a formação de uma mão de obra barata, "certificada" e facilmente substituível, adequada ao Pólo Industrial de Manaus. A pesquisa é apresentada como uma contribuição para enfrentar os desafios educacionais na Amazônia, pois aborda um tema de grande relevância que deve ser integrado a estudos semelhantes, tanto localmente quanto em outros países da América Latina que enfrentam processos semelhantes de privatização da gestão e práticas pedagógicas.

Através de uma pesquisa documental e bibliográfica Fernandes e Alvarenga (2021), examinaram as políticas educacionais implementadas pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) durante o mandato do secretário Wilson Risolia, entre 2010 e 2014. O objetivo foi analisar como essas políticas se relacionaram com a melhoria da rede estadual no ranking nacional do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o trabalho buscou entender o impacto da transferência de estudantes jovens com distorção idade-série do ensino regular para a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Os achados indicam que a gestão governamental adotou estratégias políticas educacionais que institucionalizaram a migração compulsória desses jovens para a EJA, o que sugere uma concordância com as diretrizes dos organismos internacionais na época. Esse alinhamento com as orientações internacionais pode ter contribuído para a ascensão da rede no IDEB, mas também levanta questões sobre a equidade e a efetividade dessas políticas para atender às necessidades educacionais de todos os estudantes. A migração compulsória para a EJA pode ter ajudado a melhorar os índices de desempenho, mas também pode ter marginalizado ainda mais os estudantes que já enfrentavam desafios educacionais significativos.

Na pesquisa que examina a aplicação de um modelo gerencialista na Secretaria de Estado da Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) durante o período de 2010 a 2016, realizada por Chaves (2022), o autor analisa como a reforma implementada pela SEEDUC/RJ entende e aborda o conceito de "público" na

educação pública. Para realizar essa análise, o pesquisador utiliza o materialismo histórico-dialético como um quadro teórico e metodológico. Isso permite que ele explore o objeto de estudo em diferentes níveis de abstração, desde o mais geral até o mais específico. O objetivo é retornar à observação inicial (o "concreto inicial") com uma compreensão mais profunda, enriquecida por diferentes níveis de análise e mediações teóricas. A conclusão sugere que a implementação do modelo gerencialista na SEEDUC/RJ levou a uma confusão conceitual entre o que significa ser uma escola pública e o princípio de que a educação pública deve ser gratuita indicando que a reforma pode ter contribuído para uma mudança na compreensão e na prática do caráter público da educação, possivelmente enfatizando aspectos gerenciais e de eficiência em detrimento de outros valores associados à educação pública, como a acessibilidade e a gratuidade.

Em outro estudo realizado por Fernandes e Alvarenga (2022), no qual abordou o conceito de gerencialismo na educação, que é uma abordagem neoliberal aplicada na formulação e condução de políticas públicas educacionais nas últimas três décadas, o foco específico foi nas políticas gerenciais implementadas na rede pública estadual de educação do Rio de Janeiro e seus efeitos, particularmente na "juvenilização" da Educação de Jovens e Adultos (EJA). A pesquisa é de caráter bibliográfico e se baseia em documentos e dados públicos. Ela adota uma perspectiva materialista-histórica e dialética com o objetivo de analisar e expor o que o fenômeno da juvenilização da EJA esconde sob sua superfície. Conclui que existe uma conexão direta entre as demandas de organismos internacionais de educação e as políticas públicas aplicadas pela Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro resultando na juvenilização da EJA como parte de uma estratégia para lidar com a distorção idade-série e minimizar potenciais impactos negativos nos resultados educacionais. Esse tipo de abordagem crítica busca entender como as políticas educacionais são influenciadas por fatores externos e como elas afetam a qualidade e a equidade da educação oferecida aos estudantes. A juvenilização da EJA é vista como um sintoma de uma abordagem mais ampla que prioriza métricas e resultados a curto prazo em detrimento de uma educação integral e de qualidade para todos.

Ao analisar as percepções de gestores e professores da Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED) sobre a Gestão Integrada da Escola (GIDE), com o intuito de entender seu impacto na gestão escolar, nas atividades pedagógicas e na

qualidade do ensino, Matos (2024) realizou sua pesquisa em sete escolas municipais que oferecem o ensino fundamental anos iniciais, durante o período de 2019 a 2022. A metodologia utilizada foi qualitativa, incluindo pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com sete dirigentes escolares e oito professores. A análise dos dados foi realizada através da Análise de Conteúdo de Bardin (2011) focando nos relatos dos participantes. A pesquisa fundamenta os debates em processos de transformação social, política e econômica, relacionados à reestruturação do sistema capitalista e ao modo de regulação neoliberal no Brasil, especialmente após a reforma do Estado na década de 1990.

São discutidos conceitos como administração, gestão educacional, gestão democrática, avaliação e qualidade do ensino, e suas conexões com a gestão vigente na SEMED. O estudo revela que as políticas educacionais brasileiras têm adotado práticas gerenciais generalistas, focadas na eficiência, controle e resultados quantitativos, a SEMED, por sua vez, utiliza a GIDE como um modelo de gestão estratégica com ênfase em resultados, visando melhorar a qualidade do ensino em Manaus, com base nos índices do IDEB e na classificação das escolas entre as capitais brasileiras.

A pesquisa evidencia que a inserção do Instituto Aquila de Gestão LTDA e seu produto GIDE ocorreu por meio de atores políticos e financeiros, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), promovendo uma lógica de mercado no ensino público municipal, impactando na cultura educacional de Manaus de forma discreta e contribuindo para o endividamento do setor público. Os relatos dos gestores e professores indicam que as demandas da GIDE alteraram o cotidiano escolar e a forma como esses profissionais atuam, aumentando o volume de trabalho dos docentes, que passaram a usar várias estratégias para manter o desempenho escolar estável, visando apenas o cumprimento das metas e a manutenção dos índices do IDEB e da reputação de um ensino de qualidade.

A pesquisa também mostra a perda de autonomia dos gestores e professores em relação às suas ações pedagógicas e administrativas, abrindo espaço para práticas antidemocráticas, subordinação e conformismo, e reconfigurando os objetivos da escola, distanciando-se do conceito de educação como um processo de formação humana e integral dos sujeitos. Embora a pesquisa não esgote os debates

sobre gestão educacional no contexto amazônico, ela contribui para o desenvolvimento de outros estudos sobre o tema.

Por fim, ao explorar o uso da ferramenta canvas por professores para avaliar o aprendizado dos alunos e identificar os desafios que eles enfrentam, Ramos (2024) discute o método gerencial do (PDCA), cujo, o foco principal da pesquisa parece ser o processo de avaliação e a melhoria desse processo como uma ferramenta de planejamento, baseada na atuação do professor e no trabalho realizado com os alunos, sendo uma abordagem cíclica para a melhoria contínua. O método é apresentado como uma forma de garantir a união entre teoria e prática no contexto educacional partindo da premissa que o mesmo fornece resultados que ajudam a definir sistematicamente as atividades de ensino e aprendizagem e a promover sua implementação e avaliação. A experiência descrita no estudo sugere que a avaliação deve seguir uma abordagem comum para alcançar resultados mais positivos, além disso, os resultados reafirmam o compromisso dos dirigentes escolares em representar a educação e os objetivos do processo educativo.

Assim, com base na análise dos trabalhos, é possível reafirmar inicialmente o caráter inédito desta pesquisa e sua significativa relevância acadêmica e científica, pois o mapeamento realizado evidencia que as investigações sobre a Gestão Integrada da Educação ainda são limitadas.

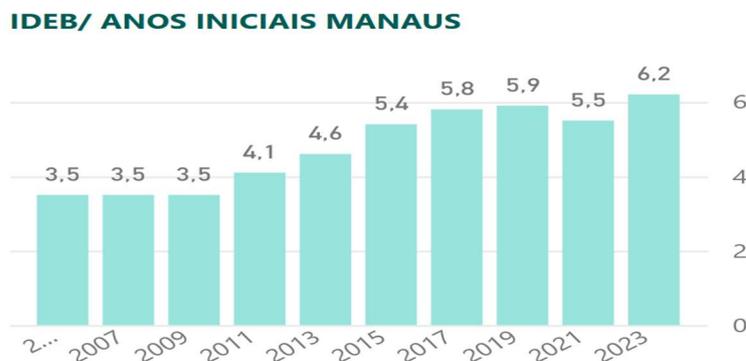
### *2.2.3. Relevância social*

No contexto da educação brasileira, a Lei nº 9.394/96 (Brasil, 1996) é o principal marco legal que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, ela destaca a gestão democrática do ensino público como um de seus princípios fundamentais. A gestão democrática implica a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo estudantes, professores, pais e comunidades locais. Isso fortalece a conexão entre a escola e a comunidade, tornando-a mais efetiva na promoção da educação como um direito de todos. (Brasil, 1996).

O salto observado na qualidade educacional também é resultado de políticas inovadoras de gestão que levaram ao uso mais eficiente dos recursos humanos, pedagógicos e de infraestrutura. Nesse sentido o exemplo de Manaus se destaca, pois conforme os resultados do IDEB apresentados nos gráficos 1 e 2, os dados pressupõem que a utilização da Gestão Integrada da Educação (GIDE) tenha sido um

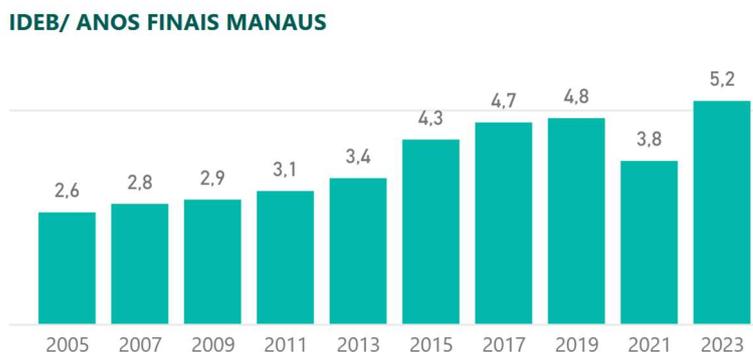
elemento significativo para o alcance dessas metas a partir do ano de 2013, tirando Manaus de 13º lugar em 2021 entre as capitais para 6º lugar em 2023 nos anos iniciais e de 13º lugar em 2021 entre as capitais para 5º lugar em 2023 nos anos finais.

**Gráfico 1. IDEB/MANAUS – anos iniciais.**



Fonte: INEP/MEC

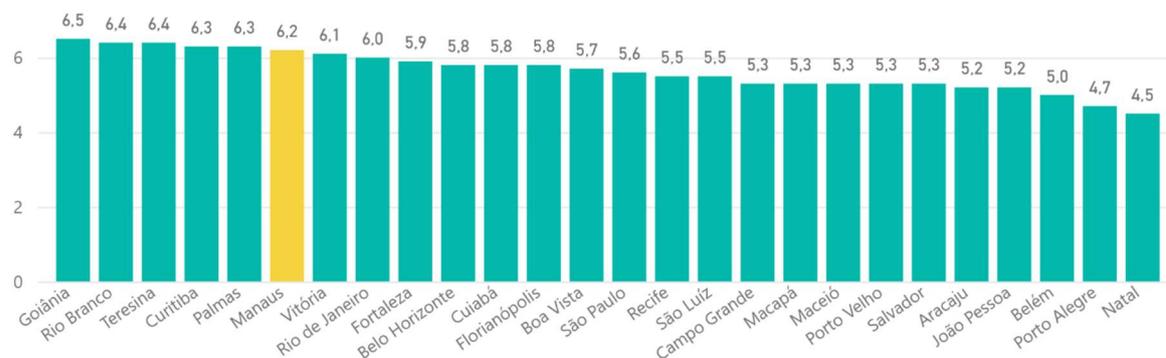
**Gráfico 2. IDEB/MANAUS – anos finais**



Fonte: INEP/MEC

**Gráfico 3. IDEB/CAPITAIS – anos iniciais.**

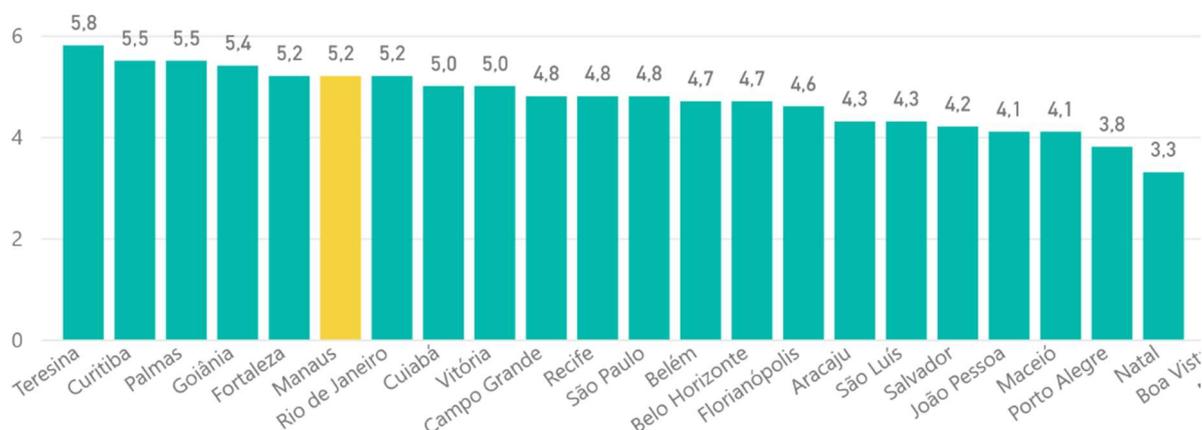
**Ideb por capital 2023**



Fonte: INEP/MEC

**Gráfico 4. IDEB/CAPITAIS – anos finais.**

**Ideb por capital 2023**



Fonte: INEP/MEC

Os resultados apresentados nos remetem à reflexão sobre a utilização da metodologia proposta pela Gestão Integrada Educação na busca por uma educação de qualidade, tendo presente que um dos indicadores dessa qualidade é a aprendizagem dos estudantes, portanto, essa pesquisa trás um viés social muito importante, pois está diretamente ligada à promoção de uma educação de qualidade e equitativa como direito de todos, à participação democrática na administração das escolas e à concretização do direito à educação, previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), reafirmado em dispositivos difundidos pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), e positivados na Constituição Federal da República (Brasil, 1988).

#### 2.2.4. Problema e objetivos do estudo

Formular um problema científico não constitui tarefa das mais fáceis. Pode-se até mesmo afirmar que implica o exercício de certa capacidade que não é muito comum nos seres humanos. Todavia, não há como deixar de reconhecer que a experiência desempenha papel fundamental nesse processo. (Gil, 2022 p.24)

Tendo presente o exposto, o problema dessa pesquisa é: Quais são os contributos da implantação da Gestão Integrada para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica?

Em decorrência do problema de investigação, o objetivo geral do estudo é: Analisar os contributos da implantação da Gestão Integrada para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da

Educação Básica, segundo os pressupostos dos autores das dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação, disponibilizadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

Os objetivos específicos são:

- Identificar, no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, as dissertações e teses defendidas em Programas de Pós-graduação possuem como temática investigativa a Gestão Integrada da Educação.
- Selecionar os artigos no *Google Scholar* com a temática investigativa a Gestão Integrada da Educação.
- Analisar os pressupostos centrais relativos à Gestão Integrada da Educação apresentados pelos autores dos artigos, das dissertações e teses, indicando os contributos da adoção desse modelo de gestão para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

### **2.3. Constituição do *corpus* investigativo**

Tendo presente o problema de pesquisa que estabelecemos para este estudo, o *corpus* investigativo está composto 12 artigos e 02 teses. Segundo Gil (2017), “teses e dissertações podem ser muito importantes para a pesquisa, pois muitas delas são constituídas por relatórios de investigações científicas originais ou acuradas revisões bibliográficas”. Considerando o exposto por, realizamos um levantamento das teses e dissertações disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), foram encontrados 14 registros usando o descritor “Gestão Integrada da Educação”, desse refinamento resultou um conjunto de 02 teses no espaço temporal entre os anos de 2020 a 2023, o mecanismo de busca inclui o termo em qualquer parte do documento.

A mesma metodologia foi realizada na pesquisa dos artigos no “Google Scholar” no qual encontramos 147 registros no espaço temporal de 2018 a 2024, e após revisar os títulos encontrados, consultamos os resumos e usamos como critério de inclusão, os trabalhos que apresentaram maior pertinência ao tema, bem como representatividade, homogeneidade, e a temporalidade da publicação, restando 12 artigos apresentados no quadro 1, contido no subtítulo da relevância acadêmica.

**Quadro 2. Tese selecionadas com os termos “Gestão Integrada da Educação”**

<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>ANO</b>
PEREIRA, Luciana de Lima	Escola não é empresa: A pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus.	D	2020
MATOS, Maria Deise da Cunha	Percepções dos gestores e professores da Semed Manaus/AM a respeito da GIDE: Uma análise crítica.	D	2023

*Fonte: Elaborado pelo autor com base no mapeamento realizado no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).*

Para a análise dos conteúdos das teses e dos artigos que compõe o *corpus* investigativo utilizamos a Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011), que apresenta a análise de conteúdo na perspectiva de pesquisa científica, concreta e operacional, contudo para a aplicação coerente da Técnica, de acordo com os pressupostos para a interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos ou fases: a) pré- análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise, segundo Bardin (2011), é a fase de organização propriamente dita e corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Dessa forma, a pré-análise tem como objetivo sistematizar os conteúdos para que o pesquisador possa realizar as operações subsequentes de análise. Durante esta etapa, Bardin (2011) destaca a importância da observância das seguintes regras:

- Regra da exaustividade: uma vez definido o campo do corpus, é essencial considerar todos os elementos desse corpus. Em outras palavras, nenhum elemento deve ser excluído sem justificativa rigorosa.
- Regra da representatividade: a análise pode ser realizada em uma amostra, desde que o material seja adequado para tal. A amostragem é considerada rigorosa quando a amostra é uma representação fiel do universo inicial.
- Regra da homogeneidade: os documentos selecionados devem ser homogêneos, ou seja, devem obedecer a critérios claros de seleção e não apresentar singularidades significativas fora desses critérios.

- Regra da pertinência: os documentos selecionados devem ser relevantes como fonte de informação, de modo a atender ao objetivo da análise.

Para Bardin, a pré-análise envolve os seguintes passos: a) Realizar uma leitura flutuante do material, com o objetivo de ter uma visão geral sobre o conteúdo; b) Selecionar os documentos que serão analisados, seja de forma antecipada (a priori) ou após a coleta dos dados (a posteriori); c) Constituir o corpus, levando em consideração critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; d) Formular hipóteses e definir os objetivos da análise; e e) Preparar adequadamente o material para a análise.

Na fase de exploração do material, acontece a codificação e a categorização, a codificação envolve o recorte das unidades de registro e das unidades de contexto. As unidades de registro podem ser diversos elementos, como palavras, temas, personagens, eventos ou documentos. A escolha das unidades de contexto deve considerar o custo e a pertinência da análise. A enumeração também faz parte desse processo e pode ser baseada na presença ou ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem ou co-ocorrência (análise de contingência).

Por último, durante a etapa de análise e interpretação dos resultados, Bardin (2011) explica que os dados brutos são processados de forma a tornarem-se relevantes e confiáveis, isso significa que o pesquisador, ao dispor de resultados coerentes e precisos, está apto a formular inferências e adiantar interpretações relacionadas aos objetivos estabelecidos, ou mesmo a descobertas inesperadas que possam surgir. Com base na análise dos textos do corpus investigativo, dois eixos temáticos se destacam a partir da exploração do material e da codificação:

- a) Eixo 01. **A Qualidade da Educação e os resultados no IDEB:** Este outro eixo diz respeito à qualidade da educação" proposta pela GIDE, a pressão por resultados no IDEB, imposta pela GIDE cria um ambiente onde os profissionais se veem forçados a priorizar o cumprimento de indicadores numéricos em vez de focar no desenvolvimento integral dos alunos. Este conceito refere-se à ideia de que o modelo de gestão promove uma qualidade superficial, baseada em metas mensuráveis que, na prática, não refletem uma verdadeira melhoria na educação.

b) **Gestão Pedagógica Democrática e Gestão Integrada da Educação:**

Este eixo abrange a tensão central entre a lógica empresarial imposta pela GIDE e a realidade pedagógica das escolas públicas, a implementação de práticas de gestão focadas em metas de produtividade, controle de resultados e eficiência é percebida como inadequada por muitos profissionais da educação, especialmente professores. Esse modelo de gestão prioriza métricas quantitativas e resultados numéricos, que são mais alinhados a empresas do que ao ambiente escolar, onde o foco deveria estar no desenvolvimento humano e pedagógico dos alunos.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são apresentados subsídios provenientes de dispositivos legais e referências que tratam do tema em questão, com base nesse entendimento, o objetivo é embasar a investigação proposta nesta dissertação, destacando os principais fundamentos teóricos que a guiam, assim como introduzir conceitos essenciais para sustentar as análises, os textos e as interpretações.

#### **3.1. Qualidade e avaliação da educação básica**

##### *3.1.1. Qualidade da educação básica*

Na obra “*Gestão Democrática Escolar da Escola Pública*”, de Paro (2017), o autor investiga as interações entre a qualidade do ensino e o sucesso escolar, questionando práticas educacionais e propondo novas abordagens que possam contribuir para o desenvolvimento integral dos estudantes, o envolvimento dos alunos nos estudos pode impactar significativamente seu desempenho escolar e aborda a importância de estabelecer um ambiente de aprendizado que desperte o interesse dos estudantes e incentive sua participação ativa no processo educativo.

O autor discute o que significa "qualidade" no contexto educacional e argumenta que a qualidade do ensino não deve ser medida apenas pelos resultados em testes e exames padronizados, mas sim pelo desenvolvimento integral dos estudantes, incluindo aspectos cognitivos, emocionais e sociais; ressalta a importância do contexto sociocultural, e evidencia que a qualidade educacional é influenciada por fatores externos à escola, como as condições sociais, culturais e econômicas da comunidade onde ela está inserida, indo além dos aspectos puramente materiais, como infraestrutura e recursos.

Além disso, examina o papel dos professores em promover esse engajamento, defendendo a adoção de práticas pedagógicas que levem em conta as necessidades e interesses dos alunos, em vez de aderir estritamente a um currículo rígido e padronizado, faz uma crítica ao sistema educacional brasileiro, que muitas vezes, prioriza resultados quantitativos em detrimento da verdadeira qualidade do ensino, argumentando que políticas educacionais focadas exclusivamente em desempenho acadêmico podem marginalizar estudantes que não se encaixam no perfil de "bom aluno" conforme os padrões tradicionais.

Uma reflexão feita por Oliveira (2011) sobre o papel dos educadores como agentes de resistência, que podem fomentar práticas pedagógicas inclusivas e transformadoras mesmo em meio à adversidade, pois, diante de um contexto opressivo, o ato de ensinar e aprender pode ser um ato político, de construção de autonomia e cidadania, também está presente a crítica às políticas públicas que, em vez de promoverem equidade, reforçam desigualdades, pois as políticas de avaliação como o IDEB, muitas vezes colaboram com um modelo excludente, que favorece a meritocracia e ignora as barreiras estruturais que impedem o sucesso de muitos alunos, gerando um distanciamento entre as realidades locais e as políticas implementadas, já que as escolas, conhecedoras das particularidades de suas comunidades, podem ter sua capacidade de adaptação limitada.

Como parte de uma agenda mais ampla de reformas educacionais, cujos os objetivos incluem monitorar a qualidade do ensino e orientar políticas públicas, Bonamino (2012), contextualiza as políticas de avaliação no Brasil, detalhando o surgimento e a evolução da Prova Brasil e do SAEB, mas também levanta questões sobre suas limitações, embora as avaliações padronizadas possam fornecer dados importantes sobre o desempenho escolar, elas também podem exacerbar desigualdades já existentes, como fatores socioeconômicos, regionais e raciais influenciando o desempenho dos estudantes podendo perpetuar ou até agravar essas desigualdades.

Em uma análise minuciosa da Prova Brasil e do SAEB, examinando suas metodologias, a elaboração dos testes e a utilização dos resultados, na qual questiona se essas avaliações conseguem de fato captar a complexidade do processo de ensino e aprendizagem e se podem realmente promover uma educação de qualidade para todos, também investiga as implicações dessas avaliações para as escolas e sistemas de ensino, destacando a pressão exercida sobre gestores e professores para melhorar os resultados, frequentemente sem o suporte necessário, portanto a autora destaca que a pressão por melhores resultados nas avaliações nacionais pode levar as escolas a adotarem práticas pedagógicas focadas unicamente no desempenho dos alunos nas provas, muitas vezes em detrimento de uma educação mais holística e inclusiva.

A afirmação anterior aborda os impactos negativos que a ênfase excessiva nos resultados das avaliações nacionais pode ter sobre as práticas pedagógicas, pois ao

concentrar-se exclusivamente no desempenho em provas, as escolas podem acabar transformando o processo educativo em uma preparação técnica para esses exames, o que limita significativamente o escopo da educação, essa abordagem corre o risco de negligenciar o desenvolvimento integral dos estudantes, deixando de lado dimensões essenciais, como o pensamento crítico, as habilidades sociais, emocionais e culturais.

Essa prática, muitas vezes conhecida como "ensinar para o teste", enfraquece a missão educacional mais ampla, que visa formar indivíduos completos e preparados para enfrentar os desafios da vida em sociedade, em vez de promover uma aprendizagem significativa e duradoura, o foco exagerado nos exames pode criar um ambiente de superficialidade no aprendizado, onde o sucesso acadêmico é medido apenas por números, e não pelo verdadeiro crescimento pessoal e intelectual dos alunos. As avaliações devem ser usadas como ferramentas para melhorar o ensino e a aprendizagem, e não apenas para ranquear escolas e sistemas, fundamentadas em uma pressão por resultados produzidos pelo "ensino para o teste", onde o foco está na preparação dos alunos para os exames, em detrimento de um aprendizado mais abrangente. O Brasil precisa de políticas educacionais que combinem a responsabilização com a promoção de equidade, oferecendo apoio adequado para as escolas com piores desempenhos.

A 4ª Conferência Nacional de Educação realizada em 2022, que teve como tema central "Inclusão, Equidade e Qualidade: compromisso com o futuro da educação brasileira", produziu um documento final enfatizando a importância de uma educação inclusiva, que atenda a todos os alunos, independentemente de suas condições sociais, econômicas, étnicas, de gênero ou de deficiência, defende a implementação de políticas que assegurem equidade no acesso, permanência e sucesso escolar, combatendo todas as formas de discriminação. A qualidade da educação foi tratada como um direito fundamental, e o documento apresenta estratégias para assegurar um ensino de excelência em todos os níveis e modalidades, e enfatiza a necessidade de investimentos contínuos na formação de professores, na infraestrutura das escolas e na elaboração de currículos que respondam às demandas contemporâneas.

Uma das principais preocupações do encontro foi o financiamento adequado da educação, que defende a destinação de, no mínimo, 10% do PIB para o setor,

conforme previsto no Plano Nacional de Educação (PNE). Propõe também mecanismos para garantir a aplicação eficiente desses recursos, com ênfase na transparência e no controle social, por fim o documento sublinha a importância da gestão democrática nas escolas e nos sistemas de ensino, destacando a necessidade de uma participação ativa da comunidade escolar nas decisões e defende a ampliação dos conselhos escolares e a criação de mecanismos de controle social para assegurar que as políticas educacionais sejam implementadas de maneira justa e eficaz.

A contribuição valiosa para Gestão Educacional realizada por Lück (2009), foi apresentar as múltiplas dimensões da gestão e as competências necessárias para uma administração eficaz, propondo um modelo de gestão escolar que é tanto prático quanto profundamente humano, no qual explora as principais áreas que um gestor escolar precisa dominar para garantir o funcionamento eficiente e a qualidade do ensino na instituição conforme a seguir:

1. Dimensão Pedagógica: O gestor deve estar ativamente envolvido no planejamento, monitoramento e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, garantindo que os objetivos educacionais sejam efetivamente alcançados.

2. Dimensão Administrativa: O gestor precisa possuir competência para administrar esses recursos de maneira eficiente, assegurando que a infraestrutura e os materiais disponíveis atendam adequadamente às necessidades das atividades pedagógicas.

3. Dimensão Relacional: A autora afirma que a criação de um clima organizacional positivo é crucial para o sucesso da gestão, e que o gestor deve possuir habilidades para mediar conflitos e fomentar uma cultura de colaboração e respeito mútuo.

4. Dimensão Política: A gestão escolar também possui uma dimensão política, onde o gestor deve atuar como um líder capaz de negociar e articular interesses tanto dentro quanto fora da escola. Essa competência é essencial para integrar a escola com a comunidade e defender os interesses educacionais perante órgãos governamentais e outras instituições.

Na obra "*Gestão Educacional: uma questão paradigmática*" de (2017), a autora argumenta que o sucesso de uma instituição educacional não depende apenas de sua estrutura organizacional, mas também da adoção de novos paradigmas que

privilegiem a participação, a colaboração e a inovação. Ela apresenta a gestão como um campo dinâmico, onde diferentes paradigmas influenciam diretamente a prática e a tomada de decisões, identifica a necessidade de superar os modelos tradicionais de gestão, que muitas vezes são hierárquicos e centralizados, em favor de um modelo mais participativo e colaborativo.

Enfatiza a importância de uma gestão escolar que esteja em sintonia com as mudanças sociais e culturais, e que seja capaz de promover um ambiente de aprendizagem que valorize a autonomia, o pensamento crítico e a inclusão, também destaca o papel do gestor educacional como um líder transformador, que deve estar comprometido com a formação contínua e a melhoria constante das práticas educativas. uma gestão educacional democrática, onde todos os atores da comunidade escolar – incluindo professores, alunos, pais e funcionários – têm voz e participação ativa nas decisões que afetam o cotidiano escolar.

Ao ampliar a visão sobre o entendimento do papel do gestor, que deve atuar como facilitador e mediador das relações educativas, promovendo um clima de colaboração e respeito. Lück (2020), ressalta a importância de uma gestão escolar eficaz como um dos principais pilares para a melhoria da qualidade da educação, argumenta que a liderança e a gestão adequada dos processos educativos são essenciais para criar um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos alunos, também explora as diferentes dimensões da gestão escolar, enfatizando a necessidade de uma abordagem integrada que considere o contexto específico de cada instituição, propõe que a gestão não deve ser vista apenas como uma série de técnicas administrativas, mas sim como um processo que envolve a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar.

Nessa perspectiva, a GIDE surge como uma abordagem inovadora que pode enriquecer as práticas de gestão ao integrar diferentes dimensões do processo educativo, como currículo, avaliação e gestão de pessoas, e pode contribuir para uma gestão mais colaborativa e democrática, onde todos os atores da escola se sintam envolvidos na construção de um projeto educativo comum, traduzida em ações concretas, permitindo que educadores e gestores se inspirem e adaptem as práticas apresentadas à sua própria realidade, e, conseqüentemente, a qualidade da educação oferecida aos alunos.

As políticas de avaliação têm implicações profundas não apenas no cotidiano escolar, mas também nas relações de poder que se estabelecem entre o

Estado, as instituições educativas e os profissionais da educação. Estas políticas muitas vezes reforçam a centralização do poder decisório e reduzem a autonomia das escolas e dos professores (Oliveira, 2003, p. 78).

O impacto das políticas de avaliação padronizadas nos estudantes com ênfase na questão da equidade educacional, tendem a revelar falhas no sistema, pois têm o potencial de perpetuar desigualdades, ao ignorar as variadas condições socioeconômicas dos alunos, discute como a ênfase no desempenho pode marginalizar aqueles que não se enquadram nos padrões estabelecidos, agravando as disparidades sociais e educacionais. Um aspecto crítico das políticas de avaliação educacional está na dinâmica interna das escolas e nas relações de poder entre Estado, instituições educativas e profissionais.

O parágrafo anterior sugere que as avaliações devam ser usadas como ferramentas para melhorar o ensino e a aprendizagem, e não apenas para ranquear escolas e sistemas, fundamentadas em uma pressão por resultados produzidos pelo "ensino para o teste", onde o foco está na preparação dos alunos para os exames, em detrimento de um aprendizado mais abrangente. O Brasil precisa de políticas educacionais que combinem a responsabilização com a promoção de equidade, oferecendo apoio adequado para as escolas com piores desempenhos. Bonamino(2019) sugere que, para combater as desigualdades educacionais, é necessário criar mecanismos que integrem tanto a avaliação quanto o apoio pedagógico e estrutural.

### **3.2. Avaliação da Educação Básica**

A partir de uma agenda mais ampla de reformas educacionais, cujos os objetivos incluem monitorar a qualidade do ensino e orientar políticas públicas, Bonamino (2012), contextualiza as políticas de avaliação no Brasil, detalhando o surgimento e a evolução da Prova Brasil e do SAEB, mas também levanta questões sobre suas limitações, e argumenta que, embora as avaliações padronizadas possam fornecer dados importantes sobre o desempenho escolar, elas também podem exacerbar desigualdades já existentes, como fatores socioeconômicos, regionais e raciais influenciando o desempenho dos estudantes podendo perpetuar ou até agravar essas desigualdades.

No Brasil o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) permite que as escolas e as redes municipais e estaduais de ensino avaliem a qualidade da

educação oferecida aos estudantes. O resultado da avaliação é um indicativo da qualidade do ensino brasileiro e oferece subsídios para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base nas notas obtidas na Prova Brasil que são transformadas em um dos indicadores do IDEB, juntamente com o fluxo escolar.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) foi criado no Brasil na década de 1990 e com o objetivo declarado de diagnosticar a educação do país, mas somente em 2005 se reestrutura a partir da criação da Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC/Prova Brasil) e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), essa criada em 2013. Ele é composto por um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante, por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos na rede pública e em uma amostra da rede privada.

O (SAEB) passou por uma série de aprimoramentos teórico-metodológicos ao longo dos anos, nas duas últimas edições, e também naquela que se realizou no ano de 2023, foi possível verificar esse avanço com a implementação de diversas novidades, em especial as voltadas à implementação da BNCC, refletindo os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados, explicando esses resultados a partir de uma série de informações contextuais.

Em uma análise minuciosa da Prova Brasil e do SAEB, realizada por Bonamino (2012) examinando suas metodologias, a elaboração dos testes e a utilização dos resultados, na qual questiona se essas avaliações conseguem de fato captar a complexidade do processo de ensino e aprendizagem e se podem realmente promover uma educação de qualidade para todos, também investiga as implicações dessas avaliações para as escolas e sistemas de ensino, destacando a pressão exercida sobre gestores e professores para melhorar os resultados, frequentemente sem o suporte necessário.

O destaque acima da autora aborda os impactos negativos que a ênfase excessiva nos resultados das avaliações nacionais pode ter sobre as práticas pedagógicas, pois ao concentrar-se exclusivamente no desempenho em provas, as escolas podem acabar transformando o processo educativo em uma preparação

técnica para esses exames, o que limita significativamente o escopo da educação, essa abordagem corre o risco de negligenciar o desenvolvimento integral dos estudantes, deixando de lado dimensões essenciais, como o pensamento crítico, as habilidades sociais, emocionais e culturais.

Segundo Alavarse (2021), os dados de avaliações, embora úteis, não devem ser tomados como o único parâmetro para avaliar a qualidade da educação, pois existe o perigo de uma visão reducionista que confina o sucesso educacional ao cumprimento de metas numéricas, sem levar em consideração as condições socioeconômicas, culturais e estruturais que afetam o aprendizado dos estudantes.

Outro aspecto importante a ser observado sobre a avaliação da qualidade do ensino é a utilização inadequada dos dados por gestores e formuladores de políticas, pois muitos profissionais da educação não estão devidamente preparados para interpretar os resultados de maneira crítica e aplicá-los de forma eficaz no planejamento pedagógico criando uma lacuna entre os dados coletados e a melhoria efetiva das práticas educacionais.

### **3.3. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007, e une em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações, que varia de 0 a 10 e seu intuito é mensurar através da captação de dados, a qualidade da educação básica regular do país e dos entes da federação, nas esferas pública e privada, nos seguintes segmentos: ensino fundamental: anos iniciais e anos finais; e ensino médio. A combinação entre fluxo e aprendizagem tem o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino reter seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no (SAEB), o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema.

O cálculo do IDEB é composto pela média aritmética das notas dos educandos nos exames de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). As classes avaliadas se localizam ao final de cada etapa de ensino (5º e 9º anos do ensino fundamental, e 3º ano do

ensino médio), e seu resultado opera, assim, junto com o indicador do fluxo de rendimento escolar, ou seja, dimensional à média da taxa de aprovação, reprovação e evasão escolar no referido segmento que está sendo avaliado

Esse índice agrega ao enfoque pedagógico das avaliações em larga escala a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. Segundo Fernandes (2021), o IDEB é utilizado para o monitoramento das ações, visando ao cumprimento das metas de qualidade da educação previstas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a educação básica, essas metas visam equiparar a educação do Brasil aos sistemas dos países desenvolvidos em termos qualitativos. Neste sentido, cabe reforçar que apenas as turmas de educação regular contribuem com os dados para o cálculo do Índice, o que contradiz tanto a tese da universalidade do acesso e permanência, quanto do princípio da aprendizagem por toda a vida, ambos são preconizados por tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Na pesquisa realizada por Fernandes e Alvarenga (2021), “A política educacional para o IDEB no RJ/BR (2010-2014): da exclusão à migração para EJA”, que aborda o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), como um indicador criado para avaliar a qualidade da educação nas escolas brasileiras, os autores criticam a exclusão das turmas de educação não regular do cálculo do IDEB, o que contraria os princípios de universalidade de acesso e permanência na escola e o direito à aprendizagem ao longo da vida, conforme estabelecido por tratados internacionais assinados pelo Brasil. A partir desses resultados, as políticas educacionais se restringem a projetos políticos de cunho eleitoreiro, visando atender a interesses internacionais e estimular a produção de capital humano, o que, em última instância, atende aos interesses do capital. Sendo assim, o que se tem na prática é um sistema escolar moldado nos pilares empresariais, que trata os seres humanos (educandos e educadores) apenas como números, em estatísticas.

A falta de contextualização dos dados do IDEB também é criticada por Almeida (2020), comentando que o índice não leva em consideração as realidades distintas das escolas, especialmente em áreas mais vulneráveis, onde as condições sociais e econômicas afetam diretamente o desempenho dos alunos, e sugere que as políticas de avaliação precisam ser mais sensíveis às particularidades locais. Outro ponto

levantado é o impacto dessas políticas sobre os professores, pois a pressão por resultados acaba sobrecarregando os profissionais da educação, que muitas vezes são responsabilizados por problemas estruturais que estão além de seu controle e defende que é necessário criar políticas de apoio aos professores, em vez de apenas responsabilizá-los pelos resultados.

A crítica recai sobre a "cultura da avaliação" que o IDEB promove, onde o ensino muitas vezes é moldado para cumprir metas de desempenho, em vez de promover uma educação mais integral e humanística, e destaca que o sucesso de uma política educacional não pode ser medido apenas por números, mas deve levar em conta a formação ética e cidadã dos estudantes, por outro lado faz-se necessário, considerar as diferenças regionais e socioeconômicas na análise dos resultados do IDEB, pois, por ser uma média nacional, pode mascarar desigualdades e criar falsas expectativas sobre o que é possível alcançar em regiões mais vulneráveis.

### **3.4. Gestão escolar: Gestão Integrada da Educação (GIDE)**

Neste capítulo, refletimos sobre a gestão escolar na perspectiva da Gestão Escolar Pedagógica com uma visão democrática e a Gestão Integrada da Educação baseado no PDCA proposto no modelo gerencialista e empresarial.

#### *3.4.1. A Gestão Escolar Democrática*

A gestão democrática na escola é uma prática que busca envolver a comunidade escolar na tomada de decisões, contribuindo para uma educação de qualidade e transformadora, no artigo de Ivone lane da Silva, intitulado "Gestão Democrática: Desafios e Possibilidades na Prática da Gestão Escolar - As Contribuições para a Geração da Qualidade no Âmbito Escolar," publicado em (2020), a autora explora os desafios e as possibilidades dessa abordagem, destacando os benefícios e os obstáculos enfrentados no contexto educacional e pontua que a gestão democrática é defendida como uma estratégia essencial para alcançar melhorias no ambiente escolar, promovendo o engajamento e a responsabilidade compartilhada entre todos os envolvidos.

A discussão sobre os conceitos de gestão democrática e qualidade escolar, reafirmam que a implementação desse modelo de gestão que visa fortalecer a participação de todos os segmentos da escola, como professores, estudantes, pais e funcionários, ao considerar as particularidades e as necessidades da comunidade

escolar, a gestão democrática permite uma visão mais abrangente dos desafios e possibilita que soluções sejam criadas em conjunto, a inclusão de diversos atores no processo de decisão contribui para a criação de um ambiente de aprendizado mais receptivo e adaptado às realidades dos alunos.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, Art. 14).

Os desafios práticos para implantar uma gestão democrática incluem a resistência cultural a este modelo de gestão, as dificuldades de comunicação entre os envolvidos e a falta de preparo de alguns profissionais para lidar com a dinâmica participativa, no entanto essas barreiras exigem paciência e uma mudança gradual no entendimento das responsabilidades de cada ator dentro da escola, e aponta que o sucesso desse modelo depende do comprometimento de todos e de um esforço constante para desenvolver habilidades de liderança colaborativa.

Uma contribuição valiosa para Gestão Educacional foi realizada por Lück (2009), ao apresentar as múltiplas dimensões da gestão e as competências necessárias para uma administração eficaz, propondo um modelo de gestão escolar que é tanto prático quanto profundamente humano, no qual explora as principais áreas que um gestor escolar precisa dominar para garantir o funcionamento eficiente e a qualidade do ensino na instituição conforme a seguir:

1. Dimensão Pedagógica: O gestor deve estar ativamente envolvido no planejamento, monitoramento e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, garantindo que os objetivos educacionais sejam efetivamente alcançados.

2. Dimensão Administrativa: O gestor precisa possuir competência para administrar esses recursos de maneira eficiente, assegurando que a infraestrutura e os materiais disponíveis atendam adequadamente às necessidades das atividades pedagógicas.

3. Dimensão Relacional: A autora afirma que a criação de um clima organizacional positivo é crucial para o sucesso da gestão, e que o gestor deve possuir habilidades para mediar conflitos e fomentar uma cultura de colaboração e respeito mútuo.

4. Dimensão Política: A gestão escolar também possui uma dimensão política, onde o gestor deve atuar como um líder capaz de negociar e articular interesses tanto

dentro quanto fora da escola. Essa competência é essencial para integrar a escola com a comunidade e defender os interesses educacionais perante órgãos governamentais e outras instituições.

Na obra “*Gestão Educacional: uma questão paradigmática*” de 2006, a autora argumenta que o sucesso de uma instituição educacional não depende apenas de sua estrutura organizacional, mas também da adoção de novos paradigmas que privilegiem a participação, a colaboração e a inovação, e apresenta a gestão como um campo dinâmico, onde diferentes paradigmas influenciam diretamente a prática e a tomada de decisões, identifica a necessidade de superar os modelos tradicionais de gestão, que muitas vezes são hierárquicos e centralizados, em favor de um modelo mais participativo e colaborativo.

Enfatiza a importância de uma gestão escolar que esteja em sintonia com as mudanças sociais e culturais, e que seja capaz de promover um ambiente de aprendizagem que valorize a autonomia, o pensamento crítico e a inclusão, também destaca o papel do gestor educacional como um líder transformador, que deve estar comprometido com a formação contínua e a melhoria constante das práticas educativas, uma gestão educacional democrática onde todos os atores da comunidade escolar – incluindo professores, alunos, pais e funcionários – têm voz e participação ativa nas decisões que afetam o cotidiano escolar.

Ao ampliar a visão sobre o entendimento do papel do gestor, que deve atuar como facilitador e mediador das relações educativas, promovendo um clima de colaboração e respeito. Lück (2021) discute em seu livro *Gestão Escolar: Teoria e Prática*, a importância de uma gestão escolar eficaz como um dos principais pilares para a melhoria da qualidade da educação, argumenta que a liderança e a gestão adequada dos processos educativos são essenciais para criar um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos alunos, também explora as diferentes dimensões da gestão escolar, enfatizando a necessidade de uma abordagem integrada que considere o contexto específico de cada instituição, propõe que a gestão não deve ser vista apenas como uma série de técnicas administrativas, mas sim como um processo que envolve a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar.

Nessa perspectiva, a GIDE surge como uma abordagem inovadora que pode enriquecer as práticas de gestão ao integrar diferentes dimensões do processo

educativo, como currículo, avaliação e gestão de pessoas, também pode contribuir para uma gestão mais colaborativa e democrática, onde todos os atores da escola se sintam envolvidos na construção de um projeto educativo comum, traduzida em ações concretas, permitindo que educadores e gestores se inspirem e adaptem as práticas apresentadas à sua própria realidade, e, conseqüentemente, a qualidade da educação oferecida aos alunos.

A qualidade no ensino é, assim, resultado de uma gestão que prioriza o diálogo e a colaboração, gerando uma escola mais inclusiva e equitativa, não descartando as possibilidades de inovação e criatividade nas práticas escolares, abrindo espaços até para um modelo de gestão integrada. Ao permitir que todos da comunidade contribuam com suas ideias, a gestão democrática cria um espaço propício para experimentação e adaptação das práticas pedagógicas, essa abertura para novas perspectivas permite que a escola responda de maneira mais adequada às necessidades de uma sociedade em constante transformação, fortalecendo a educação como um agente de desenvolvimento social. Apesar dos desafios, a gestão democrática na escola apresenta um grande potencial para contribuir com a qualidade educacional, pois, para que a gestão democrática seja plenamente efetiva, é essencial, que as escolas invistam na formação continuada de seus profissionais e incentivem uma cultura de participação e diálogo, tal processo exige tempo e dedicação, mas os resultados prometem ser recompensadores, não apenas para a escola, mas também para toda a comunidade envolvida.

Ao explorar o papel central da liderança escolar no processo de melhoria da educação e no desempenho dos alunos para Lück (2020) em sua obra "*Liderança na gestão escolar e a aprendizagem dos estudantes*", a autora atualiza conceitos fundamentais sobre gestão educacional e oferece uma visão estratégica sobre como os líderes escolares podem influenciar positivamente a qualidade do ensino, ela destaca que a liderança não se resume apenas à administração burocrática da escola, mas envolve a criação de um ambiente propício para a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo educacional, também argumenta que um bom líder é aquele que estabelece uma visão clara para a escola e mobiliza sua equipe em torno dessa missão.

A liderança escolar eficaz pode melhorar diretamente o desempenho acadêmico dos estudantes, por isso, sugere que a implementação de práticas de

gestão baseadas em evidências, como o uso de dados para monitorar o progresso dos alunos e ajustar as estratégias pedagógicas, é essencial para alcançar melhores resultados, estratégia essa também utilizada pela metodologia da (GIDE), e enfatiza a importância de promover uma cultura colaborativa dentro da escola, segundo a autora, os líderes escolares devem estimular o trabalho em equipe e a formação continuada dos professores, criando oportunidades para que todos os membros da comunidade escolar cresçam profissionalmente.

Embora Soares (2021) corrobore com Lück (2020) quando defende que a gestão educacional baseada em evidências é uma estratégia fundamental para alcançar os objetivos educacionais do país, ele explica que o uso de indicadores como o IDEB e as avaliações em larga escala são ferramentas valiosas para monitorar o progresso das escolas e identificar áreas que necessitam de intervenção, também reconhece que o simples uso de evidências não é suficiente, pois é necessário que os gestores saibam interpretar os dados corretamente e implementem políticas baseadas nesses resultados de forma eficaz, e destaca a importância da formação continuada para gestores e professores, para que eles possam utilizar as evidências de forma estratégica. O autor faz um alerta para os desafios do uso de evidências na educação, como a tendência de focar excessivamente em resultados quantitativos, e sugere que é preciso equilibrar o uso de dados com uma compreensão mais ampla dos contextos educacionais, considerando fatores sociais, econômicos e culturais que influenciam o desempenho escolar.

Ao ampliar a visão sobre o entendimento do papel do gestor, que deve atuar como facilitador e mediador das relações educativas, promovendo um clima de colaboração e respeito, o estudo destaca a importância de uma gestão escolar eficaz como um dos principais pilares para a melhoria da qualidade da educação. A liderança e a gestão adequada dos processos educativos são essenciais para criar um ambiente propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos alunos, fazendo uso das diferentes dimensões da gestão escolar, integradas ao contexto específico de cada instituição e não deve ser vista apenas como uma série de técnicas administrativas, mas sim como um processo que envolve a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar.

Nessa perspectiva, a GIDE pode enriquecer as práticas de gestão ao integrar diferentes dimensões do processo educativo, como currículo, avaliação e gestão de

peças, e defende que a GIDE pode contribuir para uma gestão mais colaborativa e democrática, onde todos os atores da escola se sintam envolvidos na construção de um projeto educativo comum, traduzida em ações concretas, permitindo que educadores e gestores se inspirem e adaptem as práticas apresentadas à sua própria realidade, e, conseqüentemente, a qualidade da educação oferecida aos alunos.

O livro de Matias-Pereira (2020), *Manual de Gestão Pública Contemporânea*, oferece uma análise detalhada sobre a relação entre gestão pública e educação no Brasil, logo no início, ele destaca o papel crucial do Estado na promoção de uma educação de qualidade, analisando as políticas públicas educacionais implementadas nas últimas décadas. Segundo o autor:

A gestão educacional não pode ser descolada do contexto mais amplo das políticas públicas, pois a qualidade da educação depende diretamente da eficácia dessas políticas (Matias-Pereira, 2020).

Com essa afirmação, ele reforça que a gestão educacional está profundamente entrelaçada com as decisões e diretrizes governamentais, um dos principais aspectos discutidos na obra é a avaliação crítica das práticas de gestão pública no setor educacional, embora as políticas educacionais tenham avançado, ainda existem obstáculos significativos, como a escassez de recursos, a desigualdade de acesso à educação e a inadequada formação de gestores.

Além disso Matias-Pereira (2020), introduz a Gestão Integrada da Educação (GIDE) como uma alternativa promissora para fortalecer a gestão pública educacional e detalha como essa abordagem pode unificar diferentes dimensões da gestão escolar, promovendo uma perspectiva ampla que inclua fatores pedagógicos, administrativos e comunitários, e essa integração é vista como uma forma de superar os desafios educacionais.

#### 3.4.2. A Gestão Integrada da Educação (GIDE)

A gestão escolar sob o enfoque da Gestão Integrada da Educação (GIDE) exige o conhecimento da realidade escolar, e o instrumento utilizado para isso é o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. Os resultados desejados devem ser alcançados através do estabelecimento de metas com base no método PDCA de qualidade de gerenciamento escolar e dos Planos de Ações Pedagógico, Ambiental e Matriz SWOT. Contudo é importante salientar que o conhecimento gerencial não substitui o conhecimento técnico-pedagógico, como equivocadamente pensam alguns, mas tem

um papel insubstituível na definição dos reais problemas e suas causas, para que recursos humanos e materiais sejam investidos na direção certa.

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os respeitem, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (Brasil, 1996, Art. 15).

O modelo de gestão da educação denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE), foi criado por Maria Helena Pádua Coelho de Godoy, pedagoga formada pela PUC/MG em 1988, a autora era responsável pela área de educação da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público integrante do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que atuava prestando consultoria ao poder público em diversas áreas, essa organização nasceu dentro da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em 1986 como Fundação Cristiano Ottoni e em 1997 tornou-se a FDG.

A Gestão Integrada da Educação (GIDE) é um método de otimização do trabalho administrativo das redes de ensino básico e integra os aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais inerentes à área educacional, com foco em resultados da atividade fim: o processo ensino aprendizagem. Dentro desta perspectiva, segundo Godoy e Murici (2009), a GIDE é um instrumento de gestão que dá suporte às políticas educacionais de melhoria de desempenho escolar de alunos que apresentam dificuldades na escola, o modelo de gestão é participativo e oferece procedimentos gerenciais e compartilhamento de ações

O principal objetivo da Gestão Integrada da Educação é aprimorar os indicadores educacionais, tomando como referência as metas estabelecidas pelo Ministério da Educação para o alcance do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), avaliação utilizada como instrumento para mensurar a melhoria da aprendizagem nas escolas através do desempenho escolar dos alunos.

A Gestão Integrada da Educação (GIDE) é sustentada pelo método científico PDCA, popularizado pela montadora de veículos Toyota, mas desenvolvido pelo norte-americano Walter Andrew Shewart em 1924, utilizado pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) como técnica gerencial de qualidade total, orientado na direção do atingimento das metas. O ciclo PDCA é uma sigla em inglês para "Plan, Do, Check e Act", que em português significam: Planejar - são estabelecidas as metas e elaborados os planos de ação; Executar/Fazer - a fase da execução do plano na qual os envolvidos devem ser treinados para executar os planos de ação e todo o trabalho conforme os planos elaborados; Verificar/Monitorar - nesta fase se avalia execução das ações, se as mesmas estão sendo executadas conforme o planejado e se as metas estão sendo alcançadas; e Agir - é a fase de analisar o que deu certo para ser padronizado/registrado (ações bem sucedidas) e tomar ações corretivas no caso de insucesso, ou seja, quando as metas não

estiverem sendo alcançadas, como demonstrado na figura a seguir (Godoy; Murici, 2009, p.16).

**Figura 1. Método PDCA**



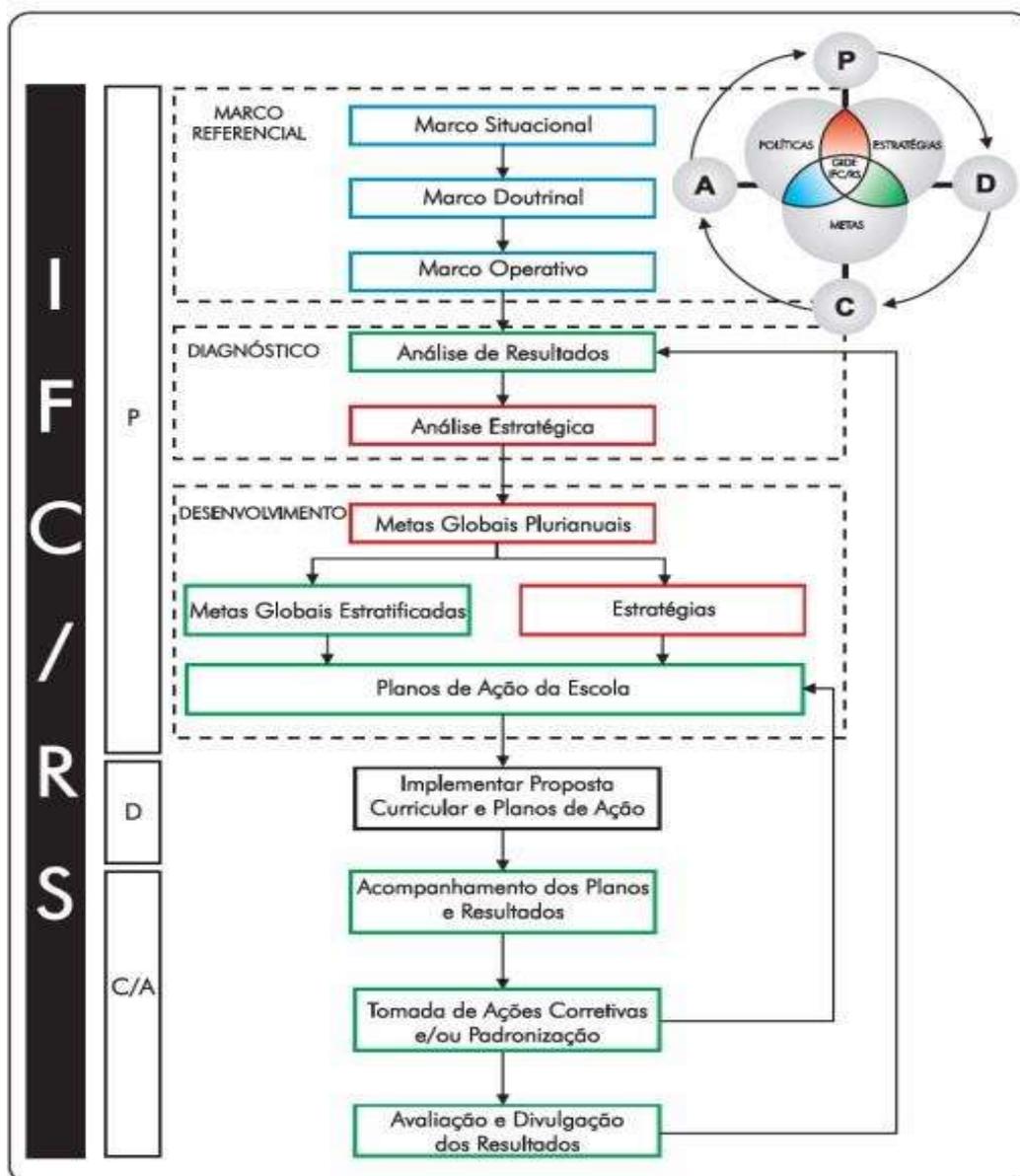
Fonte: [www.fdg.org.br](http://www.fdg.org.br)

### 3.4.3. A ação gerencial do PDCA na Gestão Integrada

A metodologia GIDE, Godoy e Murici (2009), é sustentada pelo método PDCA de solução de problemas e balizada pelo indicador IFC/RS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social), considerando a necessidade de analisar as variáveis que mensuram o alcance da formação integral do aluno.

A liderança da escola deve atuar sistematicamente no sentido de cuidar para que todas as etapas do sistema GIDE, apresentadas na figura 2 sejam implementadas e o indicador de IFC/RS seja aplicado de forma rigorosa, com o objetivo de identificação e bloqueio de causas e problemas.

Figura 2. IFC/RS: Fluxo da GIDE

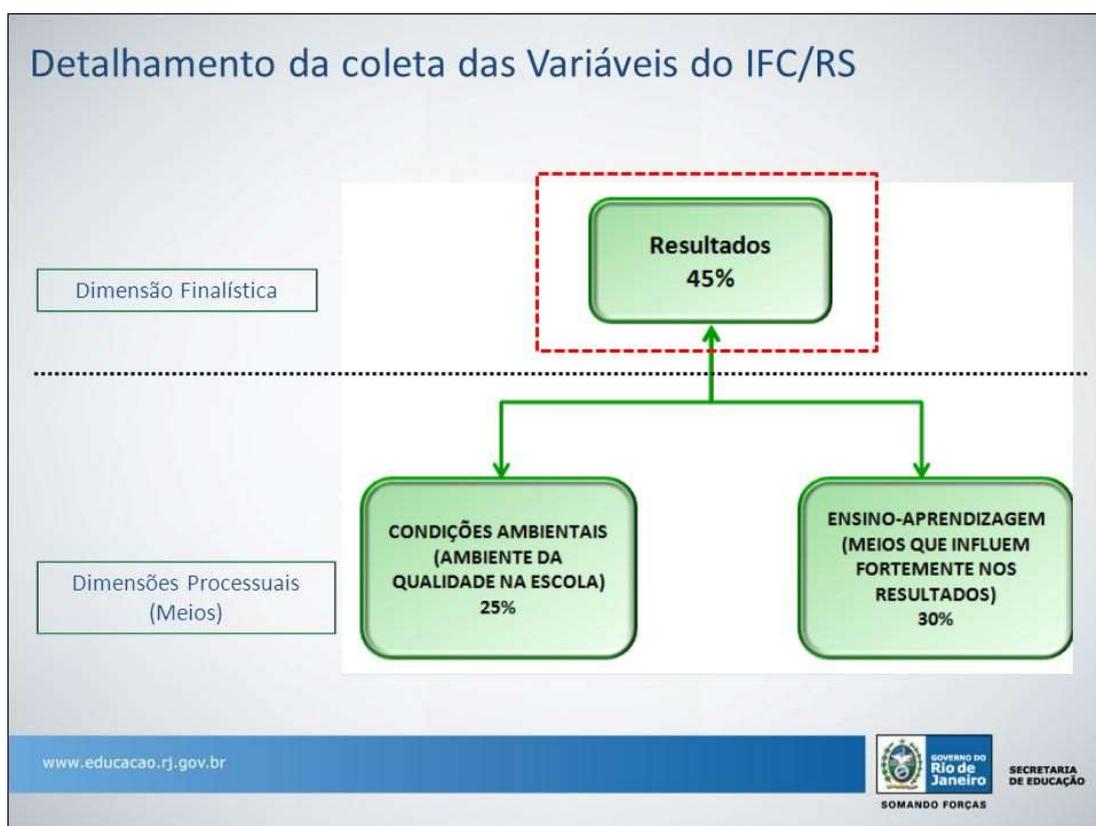


Fonte: Godoy e Chaves, 2009.

Segundo Godoy e Murici (2009), o indicador IFC/RS tem como objetivo mensurar o desempenho da escola e o cumprimento de sua missão. É composto por duas dimensões:

- Dimensão Finalística: corresponde aos resultados da atividade fim da educação (processo ensino-aprendizagem)
- Dimensões Processuais: correspondente aos meios que devem ser trabalhados para que os resultados sejam alcançados.

**Figura 3. Dimensões Estruturantes do IFC/RS**



Fonte: Godoy e Murici (2009)

Como pode ser visto na figura 3, sobre as dimensões estruturantes do IFC/RS essas duas dimensões: finalística e processuais, apresentam desdobramentos. A Dimensão Finalística se desdobra em resultados, na qual serão apanhados os resultados internos e externos da escola e que expressam o nível do seu desempenho. Por isso, essa dimensão corresponde a 45% do peso para o cálculo total do IFC/RS.

As dimensões processuais (meios) se desdobram em Condições Ambientais e Ensino Aprendizagem. O processo de ensino aprendizagem refere-se às causas dos resultados da escola e corresponde a 30% do peso para cálculo total do IFC/RS. As condições ambientais, por sua vez, dizem respeito ao processo de medição do ambiente de qualidade da escola e corresponde a 25% do peso para cálculo total do IFC/RS, Godoy e Murici (2009).

Em tese, com a aplicação do IFC/RS a escola poderá obter informações necessárias a uma análise consistente e profunda sobre seus resultados, meios relativos à vertente ambiental (qualidade do ambiente físico da escola) e dimensão ensino-aprendizagem. A matriz auxilia a escola na identificação dos seus pontos fortes

e fracos (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos), pois a ajuda a concentrar suas energias em estratégias e ações que se beneficiem das condições favoráveis apontadas pelas combinações entre forças e oportunidades, e a agir preventivamente sobre as condições apontadas pela combinação entre fraquezas e ameaças, Godoy e Murici (2009).

O sistema GIDE está acoplado ao indicador IFC/RS para medir o desempenho da escola nos resultados tangíveis no cumprimento de sua missão, as etapas da Gestão Integrada da Escola orientada pelo ciclo PDCA iniciam-se com o Planejamento (P) onde são elaborados o “Marco Referencial” (desdobrado em Marco Situacional – o que temos -, Marco Doutrinal ou Filosófico– o que queremos - e o Marco Operativo – diretrizes) que é parte integrante do Projeto Político Pedagógico (PPP) que tem como objetivo possibilitar que a escola faça uma reflexão visando uma tomada de posição frente a comunidade.

O objetivo do “Diagnóstico” é levantar informações atualizadas sobre a escola (resultados, fatores que interferem no seu cotidiano, ambiente no qual está inserida, entre outros) para que possam definir objetivos e metas, e planejar o trabalho de forma mais objetiva com base em dados e fatos. Esta etapa é composta por duas partes: análise de resultados e análise estratégica.

A fase de “Desenvolvimento” consiste no estabelecimento de metas (globais plurianuais, anuais e estratificadas) e na elaboração de estratégias e planos de ação (pedagógico e ambiental) para o alcance de metas, Godoy e Murici (2009).

Na fase de Execução (D) há a implementação sistemática de cada uma das ações elaboradas nos planos de ação. Na fase de “Verificação” (C) é importante verificar o cumprimento dos planos e analisar os resultados parciais e finais em função das metas estabelecidas.

A escola faz seu acompanhamento de forma integrada utilizando os seguintes instrumentos:

- a) Painel de Gestão a Vista,
- b) Acompanhamento e implementação do Marco Operativo,
- c) Gráfico de implementação do plano,
- d) Relatório de implementação das ações do plano (RIAP),
- e) Análise das disciplinas críticas,
- f) Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental e

g) Roteiro de verificação da GIDE.

Na fase do “Agir” (A), depois de identificados os desvios de resultados em relação às metas estabelecidas e as disciplinas críticas, a escola deve reunir a equipe, encontrar as causas do mau desempenho e definir contramedidas necessárias para revertê-las. Após esta análise a escola deve padronizar as atividades que resultaram em melhorias de resultados por meio de boas práticas, buscando simplificar, organizar e divulgar entre os professores, fechando o ciclo PDCA da GIDE deve-se divulgar os resultados finais para a comunidade, Godoy e Murici (2009).

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse estudo foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), amplamente utilizada em estudos qualitativos, esse método permite identificar padrões, categorias e inferências a partir de textos ou dados simbólicos, proporcionando uma compreensão mais profunda das informações.

Segundo Bardin (2011, p. 42),

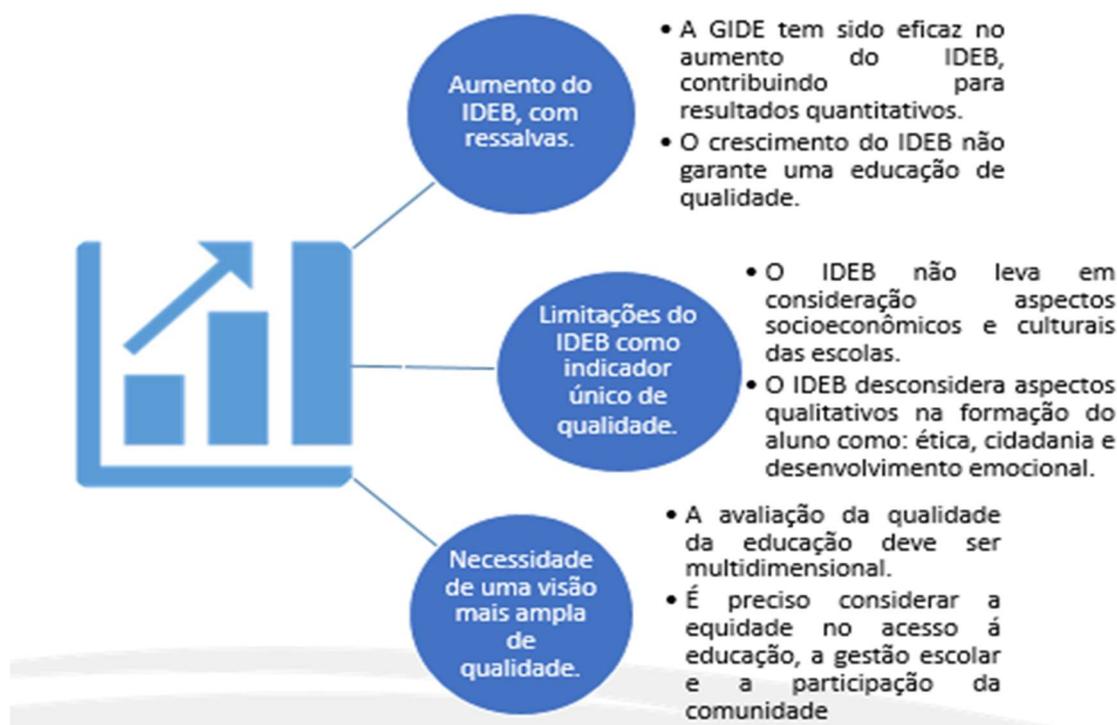
A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo, nesse contexto, destaca-se como uma ferramenta eficaz para dar sentido ao material analisado, contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado, no caso, os contributos da GIDE para melhoria do IDEB, o objetivo foi garantir a precisão e a validade das conclusões, utilizando a técnica adequada e respeitando os princípios éticos e metodológicos estabelecidos para essa pesquisa.

### 4.4. Resultados

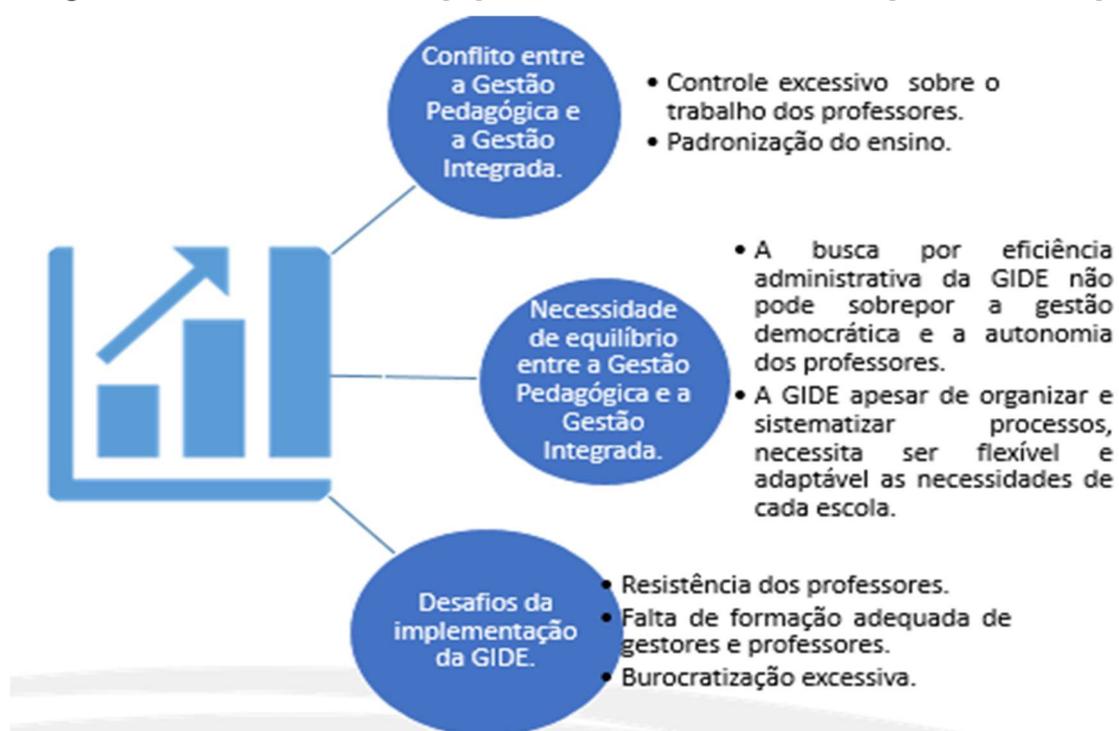
Apresentamos nas figuras abaixo os principais resultados encontrados para cada eixo proposto:

**Figura 4. Eixo I: Qualidade da Educação e resultados do IDEB.**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

**Figura 5. Eixo II: Gestão Pedagógica Democrática e Gestão Integrada da Educação.**



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

No quadro abaixo apresentamos os resultados com as ideias dos autores sobre os contributos da GIDE mencionados nos artigos e teses que compõem o corpus investigativo, relacionando-as com os eixos de discussão propostos:

**Quadro 3.** Quadro com as ideias dos autores sobre os contributos da GIDE mencionados nos artigos e teses que compõem o corpus investigativo, relacionando-as com os eixos I e II

Título da Pesquisa	Contributos	Eixo I	Eixo II
Gestão Integrada da Educação: Contribuições e fragilidades. (SILVA, 2018)	O monitoramento e controle de resultados impacta diretamente a qualidade do ensino e, indiretamente, o IDEB.	A melhoria no IDEB pode ocorrer com a GIDE, mas os resultados não necessariamente refletem uma real evolução na qualidade do ensino, especialmente no que se refere ao aprendizado dos alunos.	A gestão pedagógica é comprometida pela gestão integrada, que prioriza metas quantitativas e resultados em detrimento do desenvolvimento humano e pedagógico.
A Gestão da Educação Fluminense e as	A GIDE ao adotar uma perspectiva gerencialista,	O IDEB é usado para medir o desempenho escolar, mas não	A gestão integrada enfraquece a autonomia dos

implicações do modelo gerencialista. (GALVÃO, 2018)	contribui para o aumento de índices educacionais.	reflete a qualidade integral da educação, pois as metas não consideram o desenvolvimento completo dos alunos.	gestores pedagógicos, focando em indicadores gerenciais que negligenciam a singularidade da prática educativa.
A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE). (MENEZES; SIMÕES, 2019)	A GIDE se adapta à administração escolar, favorecendo o monitoramento de metas.	O aumento dos índices do IDEB não assegura uma melhoria real na qualidade da educação, uma vez que a ênfase em metas pode desviar o foco das necessidades reais dos alunos.	A gestão integrada pode ser útil, mas deve ser acompanhada por uma sólida gestão pedagógica para garantir que o foco em resultados quantitativos não comprometa a qualidade do ensino.
Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro. (PEREIRA et al, 2019)	O modelo trouxe contribuições significativas para o acompanhamento e desenvolvimento de metas do IDEB.	Embora o IDEB apresente números crescentes, esses índices não refletem necessariamente uma educação de qualidade, dado que o foco em resultados muitas vezes desconsidera o processo de aprendizado.	A centralização da gestão integrada sobrecarrega as escolas com metas gerenciais, enfraquecendo a gestão pedagógica e limitando a liberdade de intervenção pedagógica.
Escola não é empresa: a "Pseudoqualidade" da GIDE nas escolas de Manaus. (PEREIRA, 2020)	A GIDE, ao focar no aumento de índices, gera um ambiente escolar com valores corporativos em detrimento de valores educacionais.	A visão estreita da GIDE, centrada em metas, compromete a formação holística que uma educação de qualidade deveria proporcionar e critica a pressão por resultados imposta pela GIDE, que pode levar a soluções imediatistas, como a "decoreba" para	A GIDE centraliza decisões em gestores externos, limitando a autonomia dos professores e promovendo uma padronização que desconsidera as particularidades de cada escola, coloca os professores os

		provas e a exclusão de alunos com dificuldades.	como meros executores de planos preestabelecidos, sem espaço para contribuir com sua expertise pedagógica.
“Pseudoqualidade” da gestão integrada da escola (GIDE) na SEMED/Manaus. (PEREIRA, BAÇAL, 2021)	A GIDE como promove uma qualidade educacional artificial, pois está voltada à melhorar índices superficiais como o IDEB.	O foco em metas do IDEB não garante melhorias no ensino, pois os índices altos nem sempre refletem a qualidade pedagógica e o verdadeiro aprendizado dos estudantes	A gestão integrada da GIDE, ao centralizar decisões administrativas, distancia-se da gestão pedagógica, que deveria focar no desenvolvimento pleno dos alunos.
Política educacional para o IDEB no RJ/BR (2010-2014): da exclusão à migração para EJA. (FERNANDES, ALVARENGA, 2021)	A GIDE, aumenta a pressão por resultados no IDEB, levando à exclusão de alunos com baixo desempenho.	O IDEB subiu no RJ, mas o aumento veio às custas da exclusão de alunos e da precarização da educação, não refletindo uma melhoria real na qualidade do ensino.	A gestão integrada prioriza metas gerenciais em detrimento das práticas pedagógicas, criando exclusão escolar e comprometendo a autonomia pedagógica.
O gerencialismo na educação pública estadual do RJ e seus efeitos na juvenilização da EJA. (FERNANDES, ALVARENGA, 2022)	A GIDE transfere alunos para a EJA, com o objetivo de elevar o IDEB.	O gerencialismo, ao focar em metas, exclui a gestão pedagógica, criando distorções no sistema de ensino, como a "juvenilização" do EJA.	O IDEB no RJ melhorou, mas à custa da marginalização de alunos vulneráveis, distorcendo o propósito educacional e comprometendo a qualidade do ensino.
Um recorte da política educacional mineira: contexto	A padronização dos processos de gestão contribuiu para um avanço	A GIDE pode elevar os índices do IDEB, mas isso não garante uma educação de	A GIDE, ao focar em metas e indicadores, muitas vezes enfraquece a gestão

de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade. (VIDIGAL, PEREIRA, 2021)	nos indicadores de qualidade, incluindo o IDEB.	qualidade, já que os números não refletem o desenvolvimento integral e humano dos estudantes.	pedagógica, que deveria promover um ensino mais humanizado e centrado no aluno.
A gestão educacional e os impactos da ideologia gerencialista para a educação pública. (SILVA, 2022)	O modelo busca eficiência, em prol de números para o IDEB.	O gerencialismo, ao enfatizar a eficiência e o cumprimento de metas, acaba reduzindo a educação a números e indicadores, tal abordagem pode desumanizar o processo educacional e desconsiderar o papel formativo das escolas, focando exclusivamente em resultados como o IDEB.	A centralização gerencial pode sufocar a autonomia pedagógica dos professores e prejudicar o processo de ensino-aprendizagem, a GIDE apesar de trazer benefícios para a organização escolar, precisa ser implementada de maneira flexível para apoiar as demandas pedagógicas.
A reforma gerencial na SEEDUC/RJ: pressuposto metafórico e confusão entre o “público” e o “gratuito”. (CHAVES, 2022)	A GIDE confunde a gestão pública com a lógica mercantil, impactando as escolas públicas na busca por resultados educacionais.	A reforma gerencial trouxe uma série de mudanças estruturais que afetaram negativamente a qualidade da educação pública, o discurso gerencialista, ao promover a eficiência e o controle de custos, acabou por minimizar a importância da formação integral e da equidade no acesso à educação de qualidade.	Enquanto a gestão pedagógica é essencial para garantir que a escola cumpra seu papel social a gestão integrada oferece ferramentas administrativas úteis, sem um equilíbrio entre as duas, a gestão pode se tornar excessivamente tecnocrática e afastar-se de sua missão pedagógica.
Percepções de gestores e	O modelo GIDE trouxe melhorias	A GIDE, com seu foco em resultados	A tese de Matos destaca a importância

<p>professores da Semed Manaus/AM a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE): uma análise crítica. (MATOS, 2023)</p>	<p>de organização e metas claras para o IDEB.</p>	<p>quantitativos, ignora dimensões qualitativas da educação. O verdadeiro sucesso educacional, segundo os professores, deve ser medido pela formação de cidadãos críticos e autônomos, visão frequentemente negligenciada nas discussões sobre o IDEB.</p>	<p>de uma gestão participativa, que envolve a comunidade escolar nas decisões, contrastando com a abordagem vertical da GIDE. A gestão participativa é vista como essencial para uma educação relevante e eficaz.</p>
<p>Metodologia de ensino e avaliação: método educacional PDCA. (RAMOS, 2024)</p>	<p>A GIDE permite um acompanhamento mais eficaz das metas educacionais, incluindo o IDEB.</p>	<p>A qualidade do ensino está diretamente ligada ao comprometimento das instituições em buscar soluções inovadoras e eficazes para seus desafios, ao aplicar o PDCA, as escolas não apenas promovem uma gestão eficiente, mas também aumentam suas chances de obter resultados positivos nas avaliações externas como o IDEB.</p>	<p>A gestão integrada permite que as diretrizes pedagógicas sejam alinhadas com as metas administrativas, criando um ciclo de feedback que enriquece tanto o ambiente de aprendizado quanto as estratégias de gestão</p>

*Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.*

Ao explorar as contribuições e fragilidades da Gestão Integrada da Educação (GIDE) no cenário educacional brasileiro, Silva (2018), mostra um panorama sobre a metodologia, abordando seus objetivos de melhoria na administração das escolas públicas, destaca como visa integrar diversas áreas da gestão escolar para alcançar um funcionamento mais eficiente, fortalecendo a articulação entre diferentes atores educacionais, como professores, gestores e comunidade, também salienta as

limitações que surgem da falta de recursos e da resistência cultural em algumas instituições.

Essas fragilidades impactam diretamente na implementação de políticas educacionais mais modernas, destacando que "a falta de investimento e a resistência à mudança são barreiras significativas para o avanço da GIDE (Silva, 2018).

No que tange à qualidade do ensino e os resultados do IDEB, o artigo sugere que, embora a GIDE traga benefícios administrativos, sua implementação isolada não é garantia de melhoria no desempenho dos alunos, a autora conclui que o aumento nos indicadores do IDEB depende de uma gestão que integre eficazmente práticas pedagógicas com administrativas.

O modelo gerencialista na educação fluminense foi analisado por Galvão (2018), que investigou como essa abordagem, aplicada pela Secretaria de Educação, impactou a gestão escolar, ela descreve como o modelo de gestão baseado em metas e resultados foi introduzido como resposta à baixa performance educacional e crítica que, apesar de algumas melhorias iniciais, o modelo gerencialista coloca uma ênfase exagerada em números e estatísticas, negligenciando aspectos importantes do desenvolvimento humano, também alerta que "o excesso de foco em resultados quantitativos pode desumanizar o processo educativo e ignorar as necessidades reais dos alunos".

Na comparação entre a gestão integrada com a gestão pedagógica, a pesquisadora observa que a gestão integrada oferece um caminho mais equilibrado em relação ao modelo gerencialista, pois permite a coordenação eficiente sem perder de vista os princípios pedagógicos. Já, na discussão sobre a relação entre qualidade de ensino e resultado no IDEB, a autora coloca a perspectiva de que a melhoria nos índices não deve ser o único foco das políticas educacionais, embora o IDEB seja um indicador importante, e afirma que "a verdadeira qualidade do ensino reside na formação integral dos estudantes, que vai além de meras estatísticas".

No artigo com o título "*Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro*" de Pereira et. al. (2019), discute como esse modelo foi implementado e os desafios enfrentados para consolidar essa prática nas escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro. O texto revela que o objetivo da GIDE era integrar ações gerenciais e pedagógicas para melhorar a qualidade da educação, afirmando que "a institucionalização da GIDE visa criar uma estrutura que favoreça a articulação entre gestão e prática pedagógica",

essa institucionalização da GIDE enfrentou resistência tanto por parte dos gestores quanto dos professores, devido à falta de formação adequada e a dificuldade de adaptação às novas exigências administrativas, gerando uma série de obstáculos para alcançar os resultados esperados de melhora nos indicadores educacionais, também apontam que "a resistência à mudança e a falta de formação específica são barreiras críticas para a implementação eficaz da GIDE".

O impacto da GIDE no cotidiano escolar mostra que, apesar dos avanços administrativos, a GIDE ainda não conseguiu promover uma verdadeira transformação na cultura escolar, o que limita sua eficácia em longo prazo. A centralização da gestão também é vista como um dos fatores que dificultam a adaptação da GIDE às realidades locais das escolas, Pereira et. al. (2019), afirmam que "a centralização excessiva pode impedir a autonomia e a flexibilidade necessárias para atender às particularidades de cada instituição". Quando se traça um paralelo entre a gestão integrada e a gestão pedagógica, eles argumentam que a GIDE pode beneficiar a gestão pedagógica ao estruturar melhor as práticas gerenciais, mas, se for excessivamente focada em aspectos administrativos, pode prejudicar a autonomia pedagógica dos professores, um dos pilares essenciais para a qualidade educacional refletida no IDEB.

Ao analisar como a Gestão Integrada da Escola (GIDE) pode ser aplicada na administração escolar, destacando suas características e desafios, Menezes e Simões (2019) apresentam a GIDE como uma resposta à necessidade de reformular a administração das escolas públicas para torná-las mais eficientes, destacam que "uma implementação fragmentada pode levar a um desgaste desnecessário dos gestores e prejudicar a eficiência". Observam que a GIDE permite uma maior sinergia entre as diferentes áreas de gestão, como o pedagógico, financeiro e administrativo, promovendo uma visão mais holística da gestão escolar.

Outro aspecto importante abordado no artigo é a necessidade de formação contínua dos gestores para que possam aplicar os princípios da GIDE de forma eficaz, a falta de capacitação é apontada como um dos principais empecilhos para o sucesso da GIDE, o que também repercute negativamente na performance escolar. Ao olharmos a comparação entre a gestão integrada e a gestão pedagógica, argumentando que a GIDE, quando bem implementada, tem o potencial de fortalecer a gestão pedagógica ao melhorar a organização interna, porém, se não houver um

cuidado com o aspecto educacional, a GIDE pode desvirtuar o foco da gestão pedagógica para a gerencial. Por fim, as pesquisadoras afirmam que, embora a GIDE tenha sido implementada para melhorar os índices de qualidade educacional, como o IDEB, "a melhoria desses índices depende de uma abordagem que considere tanto a eficiência administrativa quanto o suporte pedagógico".

A tese "Escola não é empresa: a pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus" de Pereira (2020), apresenta uma crítica contundente à Gestão Integrada da Educação (GIDE), destacando seu conflito com uma gestão pedagógica tradicional, explora como a GIDE adota uma lógica empresarial, priorizando metas quantitativas e resultados em avaliações externas, o que contrasta com uma visão pedagógica mais humana, focada no desenvolvimento integral dos estudantes e na qualidade das interações educativas.

A ênfase da GIDE em indicadores de desempenho, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), reflete uma visão reducionista da qualidade educacional, conforme aponta a autora. Diferentemente dessa abordagem, a gestão pedagógica privilegia uma avaliação formativa e contínua, preocupada com a profundidade do aprendizado e com o desenvolvimento de habilidades críticas e socioemocionais dos alunos, tal perspectiva, reflete uma discordância fundamental sobre o que realmente significa garantir a qualidade da educação.

Outro ponto de confronto é a autonomia escolar, na gestão pedagógica, professores e escolas são reconhecidos como protagonistas no processo educativo, com liberdade para adaptar suas práticas ao contexto local e às necessidades dos alunos, contudo a GIDE centraliza decisões em gestores externos, limitando a autonomia dos professores e promovendo uma padronização que desconsidera as particularidades de cada escola, afetando diretamente a capacidade dos educadores de inovar e atender as especificidades de seus alunos. Além disso, a visão da GIDE sobre os professores os coloca como meros executores de planos preestabelecidos, sem espaço para contribuir com sua expertise pedagógica. Em contraste, a gestão pedagógica valoriza o papel do professor como mediador e facilitador do aprendizado, com liberdade para desenvolver metodologias que melhor respondam ao contexto de suas turmas.

A gestão pedagógica, por outro lado, defende um currículo mais amplo, que valoriza áreas como artes, ciências humanas e educação física, essenciais para o

desenvolvimento integral dos estudantes, a visão estreita da GIDE, centrada em metas, compromete a formação holística que uma educação de qualidade deveria proporcionar. Pereira também ressalta o impacto negativo da GIDE no currículo escolar, que tende a ser reduzido a disciplinas passíveis de mensuração em exames, como Português e Matemática.

Por fim, a autora critica a pressão por resultados imposta pela GIDE, que pode levar a soluções imediatistas, como a "decoreba" para provas e a exclusão de alunos com dificuldades, em oposição, a gestão pedagógica que defende uma melhoria gradual e sustentável, respeitando o tempo de aprendizado de cada aluno e promovendo a inclusão. Assim, a tese de Pereira expõe claramente o embate entre a GIDE, orientada pela eficiência e resultados de curto prazo, e a gestão pedagógica, comprometida com o desenvolvimento humano e a formação de cidadãos críticos.

A implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE) no contexto da política educacional de Minas Gerais, com foco em sua relação com os indicadores de qualidade educacional foi o estudo realizado por Vidigal e Pereira (2021), no qual explora como a GIDE introduziu uma metodologia gerencial para monitoramento e controle das atividades escolares, e impactou o ambiente escolar mineiro, com o objetivo de melhoria dos resultados educacionais por meio da integração de diferentes aspectos da gestão escolar. O estudo questiona até que ponto essa abordagem gerencialista realmente contribui para o desenvolvimento de uma educação de qualidade? especialmente quando se considera o impacto nos processos pedagógicos, também apontam que, embora a GIDE possa melhorar alguns aspectos de gestão, a ênfase excessiva em resultados quantitativos pode comprometer a formação integral dos alunos e ainda sugerem que a implementação da GIDE deve ser acompanhada de um olhar crítico sobre como esses indicadores são utilizados e interpretados, pois quando se traça um paralelo entre a gestão integrada e a gestão pedagógica, destaca que, embora a GIDE busque otimizar a administração escolar, a gestão pedagógica muitas vezes fica em segundo plano.

O foco excessivo em metas e indicadores pode desvirtuar o propósito educativo, que deveria priorizar o desenvolvimento humano e a aprendizagem significativa, conclui que, embora a GIDE possa melhorar os índices de desempenho, há uma necessidade urgente de questionar a qualidade desses resultados. Os números, embora importantes, não devem ser o único parâmetro para avaliar a

eficácia do sistema educacional, pois eles não refletem o desenvolvimento integral dos alunos.

Ao discutir o impacto das políticas educacionais adotadas no Estado do Rio de Janeiro entre 2010 e 2014, particularmente no que se refere à exclusão de alunos e à migração para a Educação de Jovens e Adultos (EJA), Fernandes e Alvarenga (2021) revelam como a busca por melhores resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) acabou criando uma cultura de exclusão nas escolas públicas fluminenses, ao invés de melhorar a qualidade educacional de forma abrangente, eles argumentam que as políticas gerencialistas, que priorizam o alcance de metas e resultados numéricos, tiveram como consequência a desconsideração das necessidades individuais dos estudantes, isso se manifestou na exclusão de alunos que não apresentavam potencial para elevar os índices de desempenho, resultando em um aumento significativo da evasão escolar e na transferência de muitos para o EJA.

A pressão por melhores resultados no IDEB, fez com que alunos de escolas regulares que apresentavam baixo desempenho fossem frequentemente transferidos para o EJA criando um desvirtuamento do propósito original dessa modalidade educacional, trazendo um número crescente de jovens que, em muitos casos, não se adaptam ao perfil e às necessidades da EJA, ao centralizar a gestão educacional em indicadores de desempenho, o modelo gerencialista enfraquece as políticas de inclusão, prejudicando alunos em situação de vulnerabilidade e compromete o desenvolvimento integral dos estudantes, gerando uma educação de baixa qualidade e criticam a gestão integrada adotada, mencionando que o modelo, ao centralizar a administração em torno de metas, afastou-se das práticas pedagógicas essenciais, também enfatizam que a gestão pedagógica, focada no desenvolvimento humano e social dos estudantes, foi preterida em prol de objetivos gerenciais, criando um ambiente educacional mais excludente e menos inclusivo.

Em termos de IDEB, o estudo aponta que, apesar de os índices do Rio de Janeiro terem melhorado durante o período em questão, esses resultados não refletiram uma verdadeira melhoria na qualidade da educação, pelo contrário, a ênfase no aumento do IDEB ocorreu às custas da exclusão de alunos e da precarização da oferta educacional, especialmente no que diz respeito à EJA.

A crescente influência do gerencialismo como ideologia na educação foi destacada por Silva (2022) quando ele examina seus impactos sobre a gestão da educação pública alterando a forma como as escolas públicas são administradas e avaliadas, pois ao enfatizar a eficiência e o cumprimento de metas, acaba reduzindo a educação a números e indicadores, desumaniza o processo educacional e desconsidera o papel formativo das escolas, focando exclusivamente em resultados como o IDEB, essa lógica de gestão afeta diretamente o cotidiano escolar, limitando a criatividade pedagógica e o desenvolvimento de práticas educativas mais inclusivas.

Ao tratar da relação entre a gestão integrada e a gestão pedagógica, o autor sugere que, enquanto a gestão integrada pode trazer benefícios para a organização escolar, ela precisa ser implementada de maneira flexível para apoiar as demandas pedagógicas, mas pode sufocar a autonomia pedagógica dos professores e prejudicar o processo de ensino-aprendizagem, desviando a atenção da real qualidade do ensino que pode resultar em uma educação mais limitada e superficial.

A lógica do mercado foi aplicada às escolas públicas, transformando-as em instituições geridas como empresas, desconsiderando o caráter público da educação e priorizando resultados imediatos, sem promover verdadeiras melhorias no ensino em detrimento de um projeto educacional de longo prazo que valorize o desenvolvimento humano. Chaves (2022), reafirma que a reforma gerencial trouxe uma série de mudanças estruturais que afetaram negativamente a qualidade da educação pública, principalmente no estado do Rio de Janeiro, pois o uso de metáforas gerenciais para justificar mudanças na gestão escolar causou uma confusão conceitual entre o que é “público” e o que é “gratuito” no contexto educacional, já que o discurso gerencialista busca promover a eficiência e o controle de custos, no entanto, acabou por minimizar a importância da formação integral e da equidade no acesso à educação de qualidade.

No artigo que discute o conceito de “pseudoqualidade” na implementação da GIDE na Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED/Manaus) de Pereira e Baçal (2021), as autoras criticam como a GIDE foi introduzida nas escolas da rede municipal e questionam se essa implementação realmente se traduziu em melhorias qualitativas no ensino, afirmam que "a GIDE, ao ser introduzida com foco em indicadores de desempenho e metas, acabou promovendo uma gestão que valoriza mais os números do que a qualidade efetiva do ensino". O estudo expõe a fragilidade

de um modelo que impõe metas e padrões sem considerar as particularidades das escolas e suas demandas pedagógicas, para a GIDE ser realmente eficaz, "ela precisa estar mais alinhada com as necessidades do processo educacional e não apenas com indicadores externos de qualidade" afirmam Pereira e Baçal (2021).

A pesquisa conclui que a implementação da GIDE, embora tenha boas intenções, frequentemente falha em proporcionar a transformação necessária para melhorar a qualidade da educação o foco maior deveria ser dado ao desenvolvimento profissional dos educadores e ao fortalecimento das práticas pedagógicas, pois somente através de uma gestão que valorize a prática docente e a formação integral dos alunos será possível alcançar melhorias significativas na educação.

A relação entre a metodologia PDCA e a gestão integrada da educação (GIDE) é um ponto crucial discutido no artigo "Metodologia de Ensino e Avaliação: Método Educacional PDCA", publicado na *Revista Contemporânea*, escrito por Ramos et. al. (2024), no qual abordam a implementação do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) como uma ferramenta de gestão educacional. A proposta central foi demonstrar como esse método pode ser utilizado para aprimorar tanto as metodologias de ensino quanto os processos de avaliação nas instituições de ensino, e destaca a importância de um planejamento sistemático e contínuo para garantir a qualidade do ensino, promovendo um ambiente educacional que favoreça o aprendizado significativo dos alunos.

Em um cenário onde as exigências por resultados acadêmicos se tornam cada vez mais evidentes, o PDCA é apresentado como uma metodologia flexível e adaptável, que permite que educadores e gestores avaliem continuamente suas práticas, fundamentados em exemplos práticos e estudos de caso, os autores ilustram como a aplicação do PDCA pode resultar em melhorias significativas nas abordagens pedagógicas e, conseqüentemente, no desempenho dos estudantes, sua implementação exige uma visão holística da instituição, onde todos os setores - desde a gestão administrativa até as práticas pedagógicas - devem estar alinhados em um objetivo comum: a melhoria da qualidade do ensino.

Essa abordagem integrada permite que as decisões sejam tomadas de maneira mais coesa, favorecendo um ambiente onde a comunicação e a colaboração são priorizadas, assim, o ciclo PDCA se torna um elo essencial entre a gestão integrada e a gestão pedagógica, promovendo sinergia nas práticas educacionais. Além disso, os

autores abordam a importância da avaliação no contexto educacional, enfatizando que ela não deve ser encarada apenas como um instrumento de medição de desempenho, mas sim como parte do processo de ensino-aprendizagem, nesse sentido o PDCA, propõe uma avaliação contínua, que vai além das provas e exames, abrangendo o acompanhamento do progresso dos alunos e a análise das metodologias empregadas.

A gestão integrada permite que as diretrizes pedagógicas sejam alinhadas com as metas administrativas, criando um ciclo de feedback que enriquece tanto o ambiente de aprendizado quanto as estratégias de gestão, essa sinergia é fundamental para promover um ensino de qualidade, onde as práticas pedagógicas são constantemente revisadas e aprimoradas. Ao integrar a avaliação ao planejamento e à execução, os educadores podem identificar áreas de melhoria e ajustar suas práticas de acordo com as necessidades dos alunos, ao relacionar a gestão integrada e gestão pedagógica se torna evidente, que a eficácia do método PDCA depende da colaboração entre diferentes setores da instituição e ao comprometimento das instituições em buscar soluções inovadoras e eficazes para seus desafios.

Esses artigos oferecem uma visão abrangente sobre a GIDE e suas implicações para a gestão escolar a prática pedagógica e a qualidade do ensino no Brasil, evidenciando a complexidade da implementação dessa abordagem e a necessidade de um equilíbrio entre as diferentes dimensões da gestão educacional.

Na análise crítica apresentada na tese de Maria Deise da Cunha Matos, a relação entre a Gestão Integrada da Educação (GIDE) e a qualidade da educação se revela como um tema central. Os gestores e professores da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Manaus, conforme evidenciado nos relatos, expressam preocupações sobre como a GIDE, com seu foco nas metas de resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), pode impactar negativamente a qualidade do ensino oferecido.

A GIDE, ao priorizar o cumprimento de metas e indicadores quantitativos, tende a transformar a educação em uma competição por resultados, desconsiderando a complexidade do processo educativo. Os professores entrevistados na pesquisa de Matos apontam que essa abordagem, que valoriza mais o número do IDEB do que as

práticas pedagógicas, pode levar à superficialidade na aprendizagem dos alunos, já que as escolas são incentivadas a focar em conteúdo que são testados.

Além disso, a tese destaca que a pressão por resultados do IDEB cria um ambiente de estresse tanto para professores quanto para alunos, os gestores relatam que a exigência constante de alcançar metas pode resultar em práticas pedagógicas que se concentram em "ensinar para a prova", prejudicando o desenvolvimento integral dos estudantes. Essa situação gera um ciclo vicioso, em que a qualidade da educação é sacrificada em nome de resultados imediatos e mensuráveis.

Os dados da pesquisa indicam que muitos educadores veem a avaliação do IDEB como uma ferramenta que, ao invés de contribuir para a melhoria da qualidade educacional, acaba por reforçar a lógica da meritocracia e ignora as realidades socioeconômicas e culturais dos alunos, desconsiderando as desigualdades que permeiam o sistema educacional, ressaltam também que essa visão simplista não aborda as necessidades de todos os estudantes, principalmente aqueles que enfrentam desafios maiores.

Adicionalmente, a tese argumenta que a GIDE, ao enfatizar resultados padronizados, promove uma padronização do ensino que é prejudicial à diversidade educacional, professores expressam a necessidade de respeitar as particularidades de suas turmas e de ter autonomia para adaptar suas práticas pedagógicas às realidades dos alunos. A rigidez da GIDE, ao impor um modelo único, acaba por desconsiderar a pluralidade de contextos que caracteriza as escolas da SEMED Manaus. A discussão sobre a formação contínua dos professores também emerge na pesquisa, os gestores afirmam que, sob a pressão do IDEB, muitas vezes os investimentos em formação continuada são negligenciados. Essa falta de formação adequada impede os educadores de desenvolverem estratégias inovadoras que poderiam enriquecer o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, a qualidade da educação.

A pesquisa de Matos conclui que, para que a educação em Manaus avance em direção à qualidade, é necessário um redirecionamento das políticas educacionais, a GIDE com sua lógica mercadológica, precisa ser repensada em favor de uma abordagem que priorize a formação integral dos estudantes. Por fim, a tese de Matos lança luz sobre a urgência de uma reflexão crítica em relação à GIDE e ao uso dos resultados do IDEB. A verdadeira qualidade educacional deve ser o objetivo maior das

políticas educacionais, e não meramente a obtenção de números que podem não refletir o real aprendizado dos alunos e evidencia um panorama em que a qualidade da educação e os resultados do IDEB estão em constante conflito.

#### **4.5. Diálogo com os Pressupostos Teóricos**

Na discussão entre os dados encontrados nos artigos e teses analisadas, os pressupostos teóricos as percepções do pesquisador são de fundamental importância para construção de uma nova visão e conhecimento a partir das informações obtidas, essa construção atravessa os eixos do trabalho, como é o caso da relação entre avaliação em larga escala, qualidade da educação e os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). No eixo I, diferentes perspectivas trazem à tona questões sobre até que ponto o IDEB reflete a real qualidade da educação, e revela uma complexidade maior em torno do conceito de qualidade e a efetividade das avaliações educacionais e esse debate levanta um ponto crucial: “medir qualidade educacional requer mais do que números, requer uma visão mais holística”.

Na discussão sobre gestão educacional constante no eixo II, particularmente entre a Gestão Integrada da Educação (GIDE) e a Gestão Escolar pedagógica e democrática, a discussão foi enriquecida ao trazer reflexões sobre gestão, avaliação e práticas de melhoria contínua no contexto educacional, abordando desde a implementação de políticas públicas educacionais até as dimensões da gestão escolar.

##### *4.5.2. Eixo I - (Qualidade da Educação e resultados do IDEB)*

O surgimento do Saeb dentro de um cenário global de maior preocupação com a qualidade educacional, que permeou várias reformas em países da América Latina, foi marcado pela valorização de avaliações em larga escala, vista como um caminho para obter dados comparativos sobre a educação e a criação do Saeb está alinhada com uma tendência global de priorizar resultados educacionais que possam servir de referência para tomadas de decisão mais embasadas.

Quando analisa o estado da arte da avaliação da educação básica no Brasil, Bonamino (2012) destaca a evolução dos sistemas de avaliação e suas implicações para as políticas públicas educacionais e explora como as avaliações em larga escala

foram incorporadas na gestão educacional e os impactos que exercem sobre o direcionamento de recursos e a definição de metas para as escolas, embora essas avaliações possam promover uma visão geral do desempenho, elas não capturam integralmente a diversidade e as complexidades do contexto escolar. O IDEB como um indicador para mensurar a qualidade da educação brasileira, também influencia a política educacional, não apenas pela coleta dados quantitativos, mas pelo potencial de influenciar o desenvolvimento de políticas de qualidade na educação através do seu mecanismo de monitoramento; no entanto, com o passar do tempo, o sistema Saeb foi incorporado como uma parte essencial da política educacional, servindo de base para metas e avaliações de desempenho das redes de ensino.

Ao explorar as principais transformações pelas quais o Saeb passou para se consolidar como uma ferramenta estável e amplamente adotada no cenário educacional brasileiro, a autora discute as dificuldades encontradas na implementação inicial, como a resistência de algumas instituições e a falta de compreensão sobre a importância do sistema de avaliação para o aprimoramento das políticas públicas de educação. Outro ponto importante foi a redefinição do papel do Estado em relação à educação, especialmente no que se refere à transparência e à responsabilidade pelos resultados educacionais, assumindo o compromisso de tornar públicos os resultados e de buscar estratégias para a sua melhoria, mas o sistema ainda enfrenta limitações, como o foco excessivo nos aspectos quantitativos e o pouco aprofundamento nas análises qualitativas, que poderiam trazer uma visão mais abrangente dos contextos educacionais.

Por outro lado, Castro (2021) na discussão referente aos desafios da implementação de políticas públicas educacionais no Brasil, destaca a complexidade do processo e os obstáculos enfrentados pelos gestores, pois embora as políticas educacionais estejam ancoradas em metas claras, sua execução muitas vezes encontra barreiras relacionadas à infraestrutura, financiamento e formação de profissionais. Além disso, aponta que a falta de continuidade e a ausência de avaliação das políticas dificultam a obtenção de resultados sustentáveis, também enfatiza a necessidade de um planejamento estratégico alinhado aos contextos locais e de uma maior articulação entre os diferentes níveis de governo para que as políticas sejam eficazes.

Como um dos criadores do IDEB, Soares (2022), defende o índice como um importante avanço na política educacional brasileira, reconhece sua utilidade, mas que, precisa de indicadores adicionais para uma avaliação justa, destaca que o IDEB trouxe à tona a importância de se ter metas claras e mensuráveis para a educação básica, oferecendo aos gestores públicos e às escolas um referencial para acompanhar o progresso. Contudo, Soares também admite que o índice é um indicador sintético, o que significa que ele capta apenas parte do que poderia ser considerado a qualidade da educação, e propõe que o IDEB seja complementado com outros indicadores que reflitam melhor aspectos como a formação continuada de professores e a infraestrutura escolar.

Para Gabriel e Martins (2018), a padronização imposta por índices como o IDEB pode restringir a autonomia das escolas e dos professores, forçando-os a adotar práticas pedagógicas focadas no "treinamento" para as provas, em seu trabalho "Políticas de Avaliação e Suas Implicações", oferece uma visão crítica do uso de avaliações padronizadas para definir a qualidade da educação, pois, em vez de melhorar a educação, essa lógica pode acabar empobrecendo o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que prioriza o desempenho em exames em detrimento de uma educação mais crítica e reflexiva e reforça a importância de uma educação que forme cidadãos críticos, e não apenas aprovados em exames.

Desenvolver sistemas de avaliação que incluam variáveis mais complexas, como o envolvimento da comunidade escolar e a formação continuada dos docentes, contribui para esse debate, Alvarse (2021) aponta as limitações do IDEB como indicador único da qualidade educacional; critica o fato de o índice ser utilizado como um "termômetro" da qualidade sem considerar as disparidades regionais e sociais, defendendo uma avaliação mais formativa e processual, que auxilie na melhoria contínua das práticas educacionais, em vez de se basear apenas em resultados quantitativos, sugere que as avaliações considerem mais o contexto social, criando uma educação mais igualitária.

Políticas baseadas apenas em índices não contemplam a verdadeira complexidade da educação, na perspectiva de Almeida (2020), o IDEB quando utilizado de maneira isolada, pode distorcer a compreensão sobre o que é uma educação de qualidade, embora o índice seja uma ferramenta útil para acompanhar o desempenho das escolas, ele não pode ser a única referência para a formulação de

políticas educacionais, é fundamental que as avaliações em larga escala sejam complementadas por mecanismos que capturem a diversidade e as especificidades dos contextos educacionais.

Nesse contexto surge a discussão sobre o conceito de “pseudoqualidade” na implementação da GIDE na Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED/Manaus) realizada por Pereira e Baçal (2021), que expõe a fragilidade de um modelo que impõe metas e padrões sem considerar as particularidades das escolas e suas demandas pedagógicas, para a GIDE ser realmente eficaz, o foco maior deveria ser dado ao desenvolvimento profissional dos educadores e ao fortalecimento das práticas pedagógicas, pois somente através de uma gestão que valorize a prática docente e a formação integral dos alunos será possível alcançar melhorias significativas na educação

Os resultados do IDEB alcançados pelas redes de ensino, quando isolados, não são um indicador confiável da qualidade educacional, embora os índices possam aumentar, o impacto desses resultados na prática pedagógica, quando analisamos o aprendizado profundo dos alunos, parece ser limitado, assim, há uma necessidade urgente de se reformular o IDEB para que ele contemple uma avaliação mais integral, capaz de refletir o desenvolvimento humano e as competências críticas, desenvolvimento de uma educação de qualidade exige políticas que valorizem tanto os aspectos quantitativos quanto os qualitativos, criando um ambiente propício para o crescimento integral dos estudantes.

A pressão por resultados, enquanto catalisador de melhorias em alguns aspectos, não deve substituir o compromisso com a formação ampla e inclusiva, uma abordagem que combine a busca por eficiência e o respeito pelo aprendizado genuíno é a chave para uma educação que vá além das metas, isto requer uma mudança cultural e estrutural nas políticas de avaliação, com uma valorização maior das práticas pedagógicas, os estudos analisados concordam que o IDEB e a GIDE, enquanto índices e modelos de gestão, podem ter um papel importante na melhoria da educação, desde que sejam parte de uma estratégia maior que inclua o desenvolvimento integral do aluno. Em síntese, o confronto entre essas diferentes perspectivas revela uma tensão entre o uso do IDEB como ferramenta de avaliação educacional e a compreensão mais ampla e qualitativa da educação.

#### *4.5.3. Eixo II (Gestão Pedagógica Democrática e Gestão Integrada da Educação)*

Essa análise mostra o valor da diversidade de perspectivas na discussão educacional ao reunir visões distintas sobre gestão, o texto a seguir indica que a complexidade da gestão escolar exige uma visão multifacetada, que vai desde a reflexão teórica até a prática. Ao confrontar a GIDE com a gestão pedagógica, é possível perceber uma tensão entre a gestão focada em resultados administrativos e a gestão voltada para o desenvolvimento pedagógico.

Na visão de Paro (2017) a democratização da gestão escolar é um passo fundamental para fortalecer a qualidade do ensino e a cidadania em detrimento de uma gestão influenciada pelo gerencialismo como a proposta pela metodologia da GIDE, que tende a priorizar a obtenção de resultados, muitas vezes focados em metas quantitativas. Essa diferença de foco pode gerar uma divisão entre a gestão do processo educacional e a busca por eficiência organizacional, o que requer uma integração mais equilibrada entre essas dimensões, pois o foco no IDEB, embora necessário, deve ser tratado com cautela para não comprometer o aprendizado real dos alunos, o equilíbrio entre indicadores e qualidade é central para que a educação alcance tanto as metas administrativas quanto as pedagógicas. O principal desafio é equilibrar as exigências administrativas e o desenvolvimento pedagógico, a ideia de integrar ambos os aspectos é apresentada como essencial, mas aponta para a complexidade de unir objetivos aparentemente divergentes, deve ser tratado com cautela para não comprometer o aprendizado real dos alunos,

Dando ênfase na gestão democrática, Paro (2017), destaca a importância da democracia na escola, o que implica a necessidade de escuta ativa e cooperação de todos, sua crítica à GIDE questiona até que ponto um modelo focado em resultados pode realmente fortalecer o envolvimento de toda a comunidade escolar, e que a participação ativa de todos os envolvidos na escola é essencial para uma gestão eficaz. A gestão escolar deve se concentrar no processo coletivo, promovendo a participação de professores, alunos e comunidade nas decisões pedagógicas, nesse ponto, sua visão entra em contraste com a GIDE, que pode ser vista como um modelo mais técnico e gerencialista, focado em metas e resultados específicos. No entanto Silva (2018) destaca como essa metodologia visa integrar diversas áreas da gestão escolar para alcançar um funcionamento mais eficiente, fortalecendo a articulação entre diferentes atores educacionais, como professores, gestores e comunidade,

também salienta as limitações que surgem da falta de recursos e da resistência cultural em algumas instituições.

Por outro lado, Lück (2017) Em "Gestão Educacional: uma questão paradigmática," discute a necessidade de uma mudança de paradigma na gestão educacional, argumentando que a prática tradicional precisa evoluir para responder às demandas atuais e sugere que a gestão educacional deve ir além de aspectos administrativos e burocráticos, incorporando uma visão estratégica que priorize a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos, defende que os gestores devem adotar uma postura reflexiva e crítica, sendo agentes de transformação na escola, e propõe um modelo de gestão educacional que valorize a formação contínua e o protagonismo dos professores, promovendo um ambiente colaborativo e inovador.

A liderança e a gestão escolar com foco na criação de um ambiente colaborativo e de alta qualidade, valorizando a formação de líderes como chave para o sucesso escolar, promovendo um ambiente colaborativo. Sua visão estratégica parece complementar a GIDE, mas sem abdicar da flexibilidade necessária para atender aos diferentes contextos educacionais. Lück (2020) acredita que uma liderança eficaz está diretamente ligada à melhoria do desempenho escolar, ela se aproxima da GIDE ao reconhecer a importância da gestão estratégica, mas contrasta com a aplicação mais rígida de indicadores de desempenho. Uma forte correlação entre a implementação da GIDE e a busca por melhoria dos resultados educacionais, especialmente no que tange ao IDEB, oferece perigo para uma educação reduzida a números e indicadores, o que fortalece a importância do contexto pedagógico sobre as políticas de avaliação e sua influência na gestão escolar.

Uma crítica contundente é apresentada por Gabriel e Martins (2018) referente a burocratização do trabalho escolar, destacando a importância de preservar a autonomia docente, pois o foco excessivo em metas institucionais pode obscurecer o desenvolvimento pedagógico e humano. Em sua análise, modelos como a GIDE podem impor uma sobrecarga burocrática que nem sempre resulta em melhoria da qualidade do ensino, além de tensionar a relação entre a gestão pedagógica e as metas institucionais.

Neste sentido a reforma gerencial na Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), analisada por Chaves (2022) abordando como a adoção de pressupostos do setor privado influencia a gestão pública da educação, já que a lógica

gerencial introduz uma confusão entre os conceitos de “público” e “gratuito”, deslocando o foco da educação como um direito social para uma visão orientada por eficiência e resultados e pode comprometer a qualidade do ensino ao priorizar metas quantitativas sobre o desenvolvimento integral dos alunos, o autor sugere que a educação pública deve manter uma orientação voltada para o bem coletivo, e não apenas para o cumprimento de indicadores.

A GIDE através do uso do ciclo PDCA, como defendido por Harrington e adaptado por Lapa, representa um ponto de contato entre a gestão integrada e a prática pedagógica, esse enfoque metodológico que pode criar uma base sólida para a melhoria contínua, desde que seja ajustado para respeitar as necessidades educacionais, e pode ser uma ferramenta valiosa para integrar a gestão pedagógica e administrativa, promovendo melhorias contínuas nos processos de ensino e avaliação. Pereira (2021) levanta a questão central do equilíbrio entre administração e pedagogia, uma preocupação que se aplica tanto ao contexto educacional quanto ao público. Ele alerta para os riscos de uma gestão excessivamente gerencialista que ignora a autonomia e a qualidade pedagógica, afirma que modelos como a GIDE precisam encontrar um equilíbrio entre eficiência administrativa e a autonomia pedagógica, para que a educação não seja apenas uma resposta a metas gerenciais, mas também uma prática que fomente a qualidade do ensino.

No caso concreto de implementação da GIDE na (SEMED) Manaus, Matos (2024) oferece um panorama prático de como gestores e professores percebem esse modelo e revela que, embora a GIDE tenha potencial para estruturar a gestão escolar de forma mais organizada, há uma série de desafios, como a falta de preparo adequado dos profissionais e a dificuldade em equilibrar as demandas administrativas com o foco pedagógico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Integrada da Educação (GIDE) tem sido implementada em diversos contextos educacionais com o objetivo de melhorar os indicadores de desempenho, especialmente os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a proposta da GIDE está alinhada a uma abordagem gerencialista, em que se busca a eficiência administrativa e o cumprimento de metas quantitativas. Esse modelo tem contribuído para o crescimento dos índices de desempenho, conforme demonstrado por diversas análises e experiências, particularmente em estados como o Rio de Janeiro e Minas Gerais e capitais como Manaus.

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar os contributos da implantação da Gestão Integrada da Educação (GIDE) para a melhoria do desempenho das redes públicas de ensino no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), baseada em uma revisão bibliográfica e na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin, estruturamos a pesquisa em dois eixos temáticos: a qualidade da educação e os resultados no IDEB, e a tensão entre a gestão pedagógica democrática e o modelo de gestão integrada da educação.

A relevância desta pesquisa está diretamente ligada à necessidade de compreender e aprimorar práticas de gestão educacional no Brasil, sobretudo diante da crescente ênfase nos indicadores de desempenho como o IDEB. O estudo contribui para o debate sobre como modelos gerenciais especificamente a GIDE, podem impactar a qualidade e a equidade no ensino público, oferecendo uma base teórica e empírica para futuras discussões e ações no campo da gestão educacional.

A GIDE proporciona uma organização mais estruturada das práticas escolares, o que resulta em um controle maior sobre o cumprimento de metas educacionais, com o foco em resultados, os gestores passam a ter uma visão mais clara sobre o desempenho de suas escolas, podendo identificar com mais precisão áreas que necessitam de intervenção, essa clareza permite a criação de planos de ação focados, o que tem levado a melhorias nos resultados do IDEB em diversos contextos.

Com base nos referenciais teóricos estudados, é possível afirmar que a melhoria da qualidade da educação requer uma abordagem multidimensional, pois além de indicadores quantitativos, é essencial considerar fatores qualitativos que envolvem o contexto sociocultural, a inclusão de todos os alunos no processo educacional e a promoção de um ambiente que valorize o desenvolvimento integral.

Os resultados obtidos destacam que a GIDE se apresenta como uma ferramenta eficaz na melhora de indicadores quantitativos, como os resultados do IDEB. Contudo, essa eficiência está acompanhada por desafios significativos, especialmente no que diz respeito à inclusão e à qualidade do ensino. Embora o modelo seja bem-sucedido em organizar processos administrativos e estabelecer metas claras, ele pode limitar a autonomia dos professores e dificultar a adoção de práticas pedagógicas mais humanas e democráticas.

Os principais desafios a serem enfrentados com a adoção da GIDE incluem a necessidade de conciliar a lógica gerencial com práticas pedagógicas voltadas para o desenvolvimento humano integral. Isso requer:

1. **Garantir a inclusão e equidade no ensino:** A GIDE enfrenta dificuldades em abordar a diversidade dos contextos escolares e incluir todos os alunos de maneira significativa no processo educacional.
2. **Preservar a autonomia docente:** A padronização e o foco em metas podem reduzir a capacidade dos professores de inovar e adaptar práticas pedagógicas às necessidades específicas de seus alunos.
3. **Promover um ambiente democrático e colaborativo:** A lógica gerencial tende a centralizar decisões, o que pode limitar a participação ativa de professores, alunos e comunidades escolares.

Outro ponto relevante é a capacidade da GIDE de otimizar recursos e direcionar esforços para alcançar objetivos educacionais específicos, pois a definição de metas claras e o acompanhamento rigoroso por meio de sistemas de monitoramento, têm sido eficazes na mobilização de esforços tanto dos gestores quanto dos professores.

Ao longo da pesquisa observou-se que o foco da GIDE na eficiência e no alcance de metas, muitas vezes atrelado a indicadores quantitativos, reforça uma lógica gerencial que pode se sobrepor às demandas pedagógicas locais. Os profissionais da educação frequentemente enfrentam pressões para priorizar metas e resultados, o que pode criar um ambiente educacional mais voltado à performance do que ao desenvolvimento integral dos alunos.

. Por outro lado, o estudo também revelou que a GIDE oferece possibilidades de melhoria significativa quando articulada com uma gestão pedagógica mais inclusiva e colaborativa, pois a proposta de integrar elementos democráticos ao modelo, como o fortalecimento do diálogo entre professores, gestores e comunidades

escolares, emerge como uma estratégia para equilibrar eficiência e equidade no ensino.

Apesar das críticas sobre a centralização excessiva e a redução da autonomia dos educadores, o modelo da GIDE tem em muitos casos conseguido elevar os números do IDEB. Em cada análise, a relação entre gestão pedagógica e gestão integrada é essencial para compreender os desafios da GIDE, enquanto a gestão pedagógica busca um desenvolvimento integral e humano dos alunos, a gestão integrada foca em metas e indicadores que, embora eficazes para o alcance de resultados numéricos, podem desviar a atenção de um ensino mais holístico.

Esta pesquisa responde diretamente à problemática inicialmente delineada ao demonstrar que, embora a GIDE seja capaz de melhorar indicadores como o IDEB, sua eficácia plena depende de um equilíbrio entre eficiência e práticas pedagógicas inclusivas e evidencia que os desafios relacionados à autonomia docente e à qualidade do ensino podem ser mitigados por meio de uma gestão democrática e colaborativa.

A pesquisa conclui que a GIDE possui grande potencial para contribuir com a melhoria dos indicadores educacionais, mas sua implementação deve ser acompanhada por um compromisso com a equidade e a qualidade do ensino, o desafio está em criar um modelo de gestão que, além de eficiente, seja também inclusivo e voltado para o desenvolvimento pleno de todos os envolvidos no processo educacional.

Algumas lacunas foram identificadas nas produções analisadas e incluem a falta de estudos que explorem de forma aprofundada os impactos qualitativos da GIDE na formação dos estudantes e na experiência docente, pois apesar de haver dados sobre a eficiência administrativa e os resultados no IDEB, há uma carência de investigações que examinem como a GIDE afeta a relação professor-aluno, o engajamento das comunidades escolares e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e críticas nos estudantes. Portanto espera-se que este estudo contribua para o avanço das discussões sobre gestão escolar e inspire futuras pesquisas que aprofundem o entendimento dos modelos e processos da gestão educacional.

## REFERÊNCIAS

ALAVARSE, Ocimar. Reflexões sobre o uso de dados e resultados de avaliações educacionais em larga escala no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, v. 26, e260102, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782021260102>.

ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de. A política de responsabilização educacional e os desafios do IDEB para a educação brasileira. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 391-408, 2020. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.105128>.

ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de. A utilização do IDEB como ferramenta de políticas públicas. *Cadernos de Educação*, v. 33, n. 2, p. 48-62, 2015.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONAMINO, Alicia. Avaliação da Educação Básica no Brasil: o estado da arte. In: BONAMINO, Alicia et al. *Avaliação e políticas públicas educacionais no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2012. p. 25-48.

BONAMINO, Alicia. Desigualdades educacionais e os efeitos das políticas de responsabilização: reflexões sobre a experiência brasileira. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 45, e187495, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945187495>.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. 30. ed. Brasília, DF: Senado Federal, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria nº 267, de 21 de junho de 2023. Estabelece as diretrizes de realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb no ano de 2023. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília/DF, suplemento n. 119, 21 jun. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-21-de-junho-de-2023-491971666>. Acesso em: 10 ago. 2024.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Os desafios da implementação de políticas públicas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 51, n. 179, p. 108-127, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053147104>.

CASTRO, Maria Helena. *Guimarães de. Política Educacional no Brasil: Avaliação e Qualidade da Educação*. Brasília: INEP, 2011.

CHAVES, David Santos Pereira. A reforma gerencial na SEEDUC/RJ: pressuposto metafórico e confusão entre o “público” e o “gratuito”. *Revista Eletrônica Saberes Múltiplos*, v. 7, n. 14, ago. 2022.

FERNANDES, Marcos Vinicius Reis; ALVARENGA, Marcia Soares de. O gerencialismo na educação pública estadual do RJ e seus efeitos na juvenilização da EJA. ***Pesquisa e Debate em Educação***, v. 12, n. 1, p. 1-e34236, 2022.

FERNANDES, Marcos Vinicius Reis; ALVARENGA, Marcia Soares de. A política educacional para o IDEB no RJ/BR (2010-2014): da exclusão à migração para EJA. ***Revista Cocar***, v. 15, n. 33, 2021.

GALVÃO, Daiane de Freitas. A Gestão da Educação Fluminense e as implicações do modelo gerencialista. ***Revista on line de Política e Gestão Educacional***, Araraquara, p. 49–66, 2018.

GIL, A. C. ***Como elaborar projetos de pesquisa***. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de & MURICI, Izabela Lanna. ***Gestão Integrada da Escola***. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

INEP. ***Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB)***. Brasília: INEP, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. ***Fundamentos de metodologia científica***. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÜCK, Heloisa. ***Liderança na gestão escolar e a aprendizagem dos estudantes***. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2020.

LÜCK, Heloísa. ***Dimensões de gestão escolar e suas competências***. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. ***Gestão Educacional: uma questão paradigmática***. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. Série: Cadernos.

MATOS, Maria Daise da Cunha. ***Percepções de gestores e professores da SEMED Manaus/AM a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE): uma análise crítica***. *Repositório UNESP*, 2023. Disponível em: <http://repositorio.unesp.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

MENEZES, Ellen Oliveira de; SIMÕES, Janaína Machado. A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE). ***Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)***, v. 17, n. 4, p. 65-80, 2019. ISSN 2177-4153.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. ***Pesquisa social: teoria, método e criatividade***. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

PARO, Vitor Henrique. ***Gestão democrática escolar da escola pública***. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PEREIRA, Luciana de Lima. **Escola não é empresa: a pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus**. 2020. 236 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2020.

PEREIRA, Lucia Helena Esteves et al. Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro. **Educação**, Santa Maria, v. 44, 2019. Epub 11 nov. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonida/article/view/10668>.

PEREIRA, Luciana Lima; OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de. Pseudoqualidade da gestão integrada da escola (GIDE) na SEMED/Manaus. **Revista Amazônica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas**, v. 6, n. 01, p. 01-14, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonida/article/view/10668>

RAMOS, Dayana Passos et al. Metodologia de ensino e avaliação: método educacional PDCA. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, p. e4008-e4008, 2024.

SILVA, Ivone lane. Gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da Gestão escolar as contribuições para a geração da qualidade no âmbito escolar. **Revista Mais Educação**. Vol. 3, n. 9 (nov. 2020) -. São Caetano do Sul: Editora Centro Educacional Sem Fronteiras, 2020.

SILVA, Gabriel Guimarães Melgaço da. A gestão educacional e os impactos da ideologia gerencialista para a educação pública. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 18, 17 maio 2022.

SILVA, Ronilda Rodrigues Couto da. Gestão Integrada da Educação: Contribuições e fragilidades. In: **2º Congresso de Educação**, 2018

SOARES, José Francisco. O IDEB precisa ser aperfeiçoado. **Simon's Site**. 6 jun. 2022. Disponível em: <https://www.schwartzman.org.br/sitesimons/jose-francisco-soares-o-ideb-precisa-ser-aperfeiçoado/>. Acesso em: .

VIDIGAL, Jaqueline Barros; PEREIRA, Maria Simone Ferraz. Um recorte da Política Educacional Mineira: contexto de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade. In: **Congresso Nacional de Educação (CONEDU)**, 2023. Anais [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2023. p. 1-12. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2023/TRABALHO\\_COMPLETO\\_E\\_V185\\_MD1\\_ID15539\\_TB6633\\_18112023173148.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2023/TRABALHO_COMPLETO_E_V185_MD1_ID15539_TB6633_18112023173148.pdf).