

Gestão escolar sob princípios empresariais em Minas Gerais: o programa Gestão Integrada da Educação (GIDE)

School management based on business principles in Minas Gerais: the Gestão Integrada da Educação (GIDE) program

Flavio Honorato da Silva¹
Sandra de Castro de Azevedo²
Abelardo Bento Araújo³

Resumo

O artigo constitui-se de uma análise qualitativa do programa de Gestão Integrada da Educação, a partir de documentos que regulam o convênio entre a Secretaria Estadual de Educação e a Fundação de Desenvolvimento Gerencial, que ficou conhecida e passou a se denominar Fundação da Gide. Evidenciam-se, em consonância com a perspectiva da política educacional de Minas Gerais a partir dos anos 2000, a intensificação de metodologias de gestão empresarial nas escolas, priorizando o controle por meio de metas e resultados. Por decorrência, o programa reforça a noção de qualidade da educação reduzida aos índices quantitativos, colocando sobre os profissionais da educação a responsabilidade exclusiva por elevar tais escores. O Estado, por sua vez, passa a se responsabilizar apenas por processos gerenciais, reduzindo o foco sobre a providência de condições estruturais e de pessoal para as escolas.

Palavras-chave: gerencialismo. gestão integrada da educação. política educacional

Abstract

This article consists of a qualitative analysis of the Integrated Education Management program, based on documents that regulate the agreement between the State Department of Education and the Management Development Foundation, which became known as the Gide Foundation. In line with the educational policy perspective of Minas Gerais since the 2000s, there has been an intensification of business management methodologies in schools, prioritizing control through goals and results. Consequently, the program reinforces the notion of educational quality reduced to quantitative indices, placing the exclusive responsibility for raising these scores on education professionals. The State, in turn, becomes responsible only for managerial processes, reducing the focus on providing structural and personnel conditions for schools.

¹Universidade Federal de Alfenas – Unifal-MG, Brasil. E-mail: flavioplaneta315@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4628-421X>

²Universidade Federal de Alfenas – Unifal-MG, Brasil. E-mail: sandra.azevedo@unifal-mg.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6175-5771>

³Universidade Federal de Alfenas – Unifal-MG, Brasil. E-mail: abelardo.bento@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2441-0384>

Keywords: managerialism. integrated education management. educational policy

Introdução

No contexto de intensificação, na política educacional brasileira, de uma visão empresarial da educação, na qual os sistemas educacionais, com objetivo de atingir metas, implementam ações de gestão que interferem diretamente na dimensão pedagógica, apresenta-se neste artigo uma análise do programa Gestão Integrada da Educação (GIDE), implementado pelo governo de Romeu Zema (Novo) em Minas Gerais a partir de 2019.

Embora, na prática da gestão educacional e escolar, sempre haja a atuação de sujeitos e instituições distintos, cujas ações e orientações podem levar a resultados também distintos, a concepção da política educacional é um determinante da gestão. Isso significa considerar, conforme Paro (2001, p. 45), os “condicionantes institucionais” da gestão escolar, ou seja, a estruturação formal e legal da escola, que estabelece suas finalidades, agentes, cargos, responsabilidades e hierarquias. No âmbito da política neoliberal, em que a cultura de gestão é pautada no controle do currículo por meio de avaliações externas, as escolas e os sujeitos que nelas atuam não participam do processo de elaboração da política e são pressionados por instrumentos reguladores a aplicá-la.

O texto tem por base uma discussão das perspectivas da política educacional em Minas Gerais, a partir dos anos 2000, entendendo o governo do Partido Novo no estado como uma marca da nova direita brasileira (Freitas, 2018). Em seguida, em uma perspectiva qualitativa, analisam-se documentos que informam sobre a GIDE, situando-a no contexto da política educacional do estado.

As ideias foram organizadas a partir de cinco tópicos, sendo esta introdução o primeiro. No segundo tópico, discute-se um percurso da política educacional em Minas Gerais, verificando-se a perspectiva do aprofundamento do gerencialismo no âmbito do Estado, no contexto neoliberal. No terceiro tópico, analisa-se, por meio de documentos e bibliografia, a concepção da GIDE. Nas considerações finais, retomam-se algumas ideias, a fim de construir um posicionamento sobre a GIDE que esteja calcado numa concepção crítica de gestão escolar.

Política educacional mineira e gestão escolar a partir dos anos 2000

A partir dos anos 1990, Minas Gerais e São Paulo tornaram-se modelos gerenciais para o resto do país, no contexto da própria reforma gerencial do Estado no Brasil, conduzida pelo então ministro da Reforma do Estado, Luís Carlos Bresser-Pereira, pautada na mudança nos padrões internacionais de gestão. Assim, o estado de Minas Gerais intensifica no setor educacional as políticas neoliberais, que têm como uma de suas características menor investimento nos setores sociais e uma visão mercadológica para a educação: a relação custo e benefício.

No governo de Itamar Franco, no ano 2000, foi implementado o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave), acompanhando o movimento nacional de implementação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). O Simave resulta de uma parceria entre o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) e a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG). O programa é composto por diversas avaliações externas aplicadas em larga escala, cujos dados são utilizados pela gestão educacional com um discurso de melhoria da qualidade pautada em metas, a qual vai se fortalecer nos governos seguintes (Minas Gerais, 2000).

O Choque de Gestão do primeiro Governo Aécio Neves (2003-2006) foi o responsável por expandir a implementação dos princípios gerenciais sob o neoliberalismo no estado de Minas Gerais. Instituído por meio da Lei Estadual 14.694/2003, é, comumente, dividido em três fases ao longo de 12 anos de governo do PSDB em Minas Gerais. A primeira fase, de 2003 a 2006, caracteriza-se pelo ajuste fiscal, enxugamento da máquina pública, implementação de medidas com vistas a “desburocratizar” o estado, o que significa retirada do controle estatal sobre determinadas áreas e facilitação das negociações.

Um exemplo de implementação do gerencialismo nessa primeira fase foi o Projeto Escolas-Referência, em 2004, por meio do qual se selecionaram 200 escolas, sendo 49 da região metropolitana de Belo Horizonte, tendo sido priorizadas as regiões central, sul, norte e triângulo mineiro, ficando de fora as regiões do Mucuri, noroeste, centro-oeste, Alto Paranaíba, Rio

Doce, Jequitinhonha e Zona da Mata (Santos, 2023). O investimento feito, portanto, foi no desenvolvimento de técnicas de gestão, e não em escolas em si (Linhares; França Jr., 2013).

Por meio de suas pesquisas, Antunes (2013) afirma que essa política contribuiu muito para a formulação do Currículo Básico Comum Mineiro, o CBC, o foco deste trabalho ficou nos Grupos de Desenvolvimento Profissional (GDPs) em 2004, além de desenvolver projetos de pesquisa, foram realizados cursos de 150 horas com objetivo de elaborar o CBC e os coordenadores que participavam do GDPs realizaram discussões sobre a implementação do CBC nas escolas, avaliação da aprendizagem e avaliação de desempenho (Antunes, 2013).

A implementação do CBC no estado (Minas Gerais, 2005) intensificou a gestão educacional via controle, vinculando o currículo às avaliações externas.

Art. 4º Os CBCs deverão ser tomados como matriz de referência para as avaliações que ocorrem, a partir de 2005, no contexto do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB e do Programa de Avaliação de Aprendizagem, associando ao processo de Avaliação de Desempenho Individual- ADI dos docentes da rede estadual. (Minas Gerais, 2005, Art. 4º)

Esse processo de articulação entre currículo e avaliações externas fortalece o controle gerencialista, por meio de metas e dados.

Os princípios da primeira fase foram seguidos na segunda fase do Choque de Gestão, de 2007 a 2010. Nesse período, destaca-se o “Acordo de Resultados”, criado em 2008, que traduz os princípios gerencialistas em ações no campo educacional. Esse programa foi disciplinado pela Lei Estadual 17.600, de julho de 2008, referindo-se também ao Prêmio por Produtividade, regulamentado posteriormente, pelo Decreto Estadual 46.170, de 27 de fevereiro de 2013. Não obstante, o primeiro Acordo foi pactuado ainda em 2007, contemplando, numa primeira etapa, o Estado de MG e a SEE-MG, e numa segunda fase, a SEE-MG e os setores a ela vinculados, entre eles as escolas. Importante ressaltar que o mesmo governo que implementa um Prêmio por produtividade não garante o piso salarial para o professor, e em uma situação na qual a remuneração é precária a possibilidade da ideologia do Prêmio Produtividade é aceito sem grandes resistências pelos profissionais da educação, naturalizando-se os instrumentos

regulatórios desse projeto.

As metas estabelecidas na segunda etapa do Acordo de Resultados foram as que serviram à estratégia do prêmio de produtividade, que correspondia a um décimo quarto salário, pago no ano subsequente àquele ao qual as metas se referissem. O prêmio poderia atingir o valor do salário recebido pelo servidor, conforme as porcentagens das metas atingidas e a avaliação individual de desempenho. Maria Helena Augusto (2013) denunciava que aquela política gerencialista, do controle por meio de resultados, depositava a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos estudantes sobre os ombros das escolas e professores “como se o desempenho acadêmico do aluno dependesse exclusivamente da ação pedagógica do professor” (Augusto, 2013, p. 1282). Passou-se de uma “legitimidade substancial (princípios e fins educacionais) para uma legitimidade procedimental” (Augusto, 2013, p. 1277), realizada por meio da produção e divulgação de informações e indicadores.

Nesse contexto, em 2007 o governo federal criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), conjugando taxas de aprovação com as médias obtidas pelos estudantes por escola nos testes do Saeb. Apesar do discurso de busca da melhoria da qualidade da educação, na prática criou-se uma corrida por metas nas escolas em geral, intensificado nas escolas estaduais de Minas Gerais sob o Acordo de Resultados.

A terceira fase do Choque de Gestão foi compreendida entre 2010 e 2014, com o governo de Antonio Anastasia (PSDB), seguindo fielmente a premissa do Estado regulador em substituição ao Estado provedor. Tendo por foco especialmente a relação custo/qualidade, a partir de 2012, de acordo com os objetivos do governo, a SEE-MG instalou placas com a nota do Ideb na fachada de cada escola estadual, aumentando a pressão por resultados, considerada pelos professores até mesmo como “agressiva” (Araújo, 2019).

O governo Anastasia centralizou a política, com desprezo pela participação. Esse governo deixou, inclusive, de nomear diretores escolhidos pela comunidade escolar nos processos de consulta, conforme o Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais (SindUTE) (SindUTE, 2016).

Quem substituiu Anastasia no governo do estado em 2015 foi Fernando Pimentel, do Partido dos Trabalhadores (PT), para o mandato até o fim de 2018, quando Alberto Pinto

Coelho Júnior (PP) estava no cargo de governador, no lugar de Anastasia, que havia se afastado para a candidatura ao senado. O governo do PT em Minas no período 2015-2018 partiu de críticas aos governos do PSDB no estado por 12 anos. Como afirma Eduardo Santos Araújo (2022) em sua tese de doutorado, o governo do PT no estado teve como base uma matriz democrático-participativa, realizando ações que punham em prática uma perspectiva mais aberta à discussão e diálogo com os profissionais da educação. Em atendimento às reivindicações do SindUTE, instituiu, em acordo com a legislação nacional, o piso salarial do magistério pela Lei Estadual 21.710, de 30 de junho de 2015. O Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (Simave), que passou a se chamar Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública, mantendo-se a sigla, permaneceu sem alterações significativas para além disponibilização de microdados às escolas, para análises mais detalhadas e revisão de estratégias pedagógicas. Também se retiraram as placas com a nota do Ideb da fachada das escolas estaduais.

No entanto, o governo de Pimentel manteve as políticas assentadas no gerencialismo pautado nas metas de desempenho (Araújo, 2022; Santos, 2023). Inclusive, o prêmio de produtividade, resultante do Acordo de Resultados criado no governo Aécio Neves, foi extinto por meio da Lei Estadual 22.257/2016 (o Art. 195 revoga a Lei Estadual 17.600/2008, que disciplina o Acordo de Resultados), mais em função da crise financeira do estado, que não tinha dinheiro para pagamento do referido valor em 2013, 2014 e 2015, e menos por convicção do governo.

No contexto de crise financeira vivida pelo governo de Minas Gerais, aliado à ascensão da nova direita no Brasil, o Partido Novo (NOVO) emerge, elegendo o empresário Romeu Zema em 2018 como governador do estado, em seu primeiro mandato, com o discurso alinhado às práticas neoliberais que vinham se intensificado desde a década de 1990: livre mercado, privatização, concessões, liberdades individuais e eficiência. Reveste-se de “novo” o velho conjunto de estratégias privatistas.

Nesse sentido, o *modus operandi* (Santos, 2023) das políticas neoliberais ganha um novo fôlego na administração da máquina pública em Minas Gerais. O que já vinha sido implementado se intensifica, trazendo consequências consideráveis em políticas públicas como

a educação. Ao focalizar a eficiência administrativa nas políticas de saúde, educação, segurança, a gestão descentralizada das responsabilidades fornece concessões e privatizações, almejando a eficiência no uso dos recursos. Reforçam-se, na educação, as parcerias com setores privados de gestão escolar e controladorias dos processos de ensino.

Os problemas da educação são vistos como resultados da má gestão e da falta de controle das medidas pedagógicas. Como alertado por Paro (1998, 305): “Segundo essa concepção, basta a introdução de técnicas sofisticadas de gerência próprias da empresa comercial, aliada a treinamentos intensivos dos diretores e demais servidores das escolas para se resolverem todos os problemas da educação escolar”. Assim, as escolas são submetidas à lógica econômica, com modelos de gestão de empresas focados na produtividade, rentabilidade e eficiência (Albuquerque *et. al.*, 2021). Nesse contexto, o governo propõe a Gestão Integrada da Escola (GIDE), a qual é analisada após a descrição da metodologia utilizada na pesquisa que dá origem a este texto.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa que deu origem a este texto é do tipo qualitativa. Como ensina Robert Stake (2007), as pesquisas qualitativas estão em busca de complexas e profundas relações entre fenômenos e fatores, ao passo que as pesquisas quantitativas estão em busca de relações causais. Assim, compreendendo a complexidade da escola, como realidade humano-social, e a introdução da GIDE nesse ambiente, optou-se por realizar a pesquisa em duas etapas.

A primeira etapa foi a pesquisa bibliográfica, a perspectiva histórica das políticas educacionais mineiras e sua tendência gerencial no contexto neoliberal das últimas décadas. A segunda etapa foi a análise de documentos oficiais da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) referentes à GIDE, como as publicações no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG), disponíveis na página do DOEMG na Internet, e de memorandos relacionados à GIDE. Os memorandos estão disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI)⁴ de forma pública. A análise documental pode se constituir numa técnica importante de

⁴ <https://sei.educacao.mg.gov.br/>

complementação de dados reunidos por meio de outras técnicas ou “pode desvelar aspectos novos de um tema ou problema” (Ludke; André, 2013, p. 38). Aqui, o uso da pesquisa documental permitirá cotejar as informações sobre a GIDE com a literatura da área, situando o programa no âmbito de uma política educacional mais ampla.

A GIDE como estratégia de gestão e controle da escola

A GIDE foi implementada a partir de 2019, como decorrência da orientação política do governo de Romeu Zema (2019-2022). Conforme publicação no Caderno 1, Diário do Executivo, página 57 do Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG) de 20 de agosto de 2019, o acordo entre a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) foi assinado em 19 de agosto de 2019. O contrato consta no Processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nº1260.01.0047183/2019-45. O extrato de contrato publicado informa que o objeto do acordo é:

Mútua cooperação entre os Partícipes a fim de possibilitar a implementação e o desenvolvimento pelo OEP, com o suporte do OSC PARCEIRA, do sistema gerencial (GIDE Avançada – Gestão Integrada da Educação Avançada), fundamentado no método PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Atuar), Sistema esse que possui o indicador (IFC/RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social) que mensura o desempenho da escola nos resultados associados ao cumprimento de sua missão, visando a melhoria do resultado a ser alcançado pelo OEP nos índices de desempenho do SIMAVE e do IDEB, por meio de apoio técnico pedagógico às unidades escolares, às unidades regionais e à unidade central (a ser denominado como Núcleo GIDE), por meio da disseminação dos conhecimentos técnicos e científicos relacionados a soluções gerenciais na área educacional, observando os princípios constantes da Constituição da República e das leis específicas, conforme especificações contidas no cronograma de execução deste Plano de Trabalho previamente aprovado pelas Partes e que integrarão o presente Acordo de Cooperação.

A vigência do primeiro contrato era de um ano, a partir da data de publicação no DOEMG. Vale a pena destacar no objeto do contrato a menção a um indicador denominado Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), que indicaria o

desempenho da escola nos resultados associados ao cumprimento de sua missão. Esse indicador, por sua vez, está associado à melhoria do resultado a ser alcançado pela escola nos índices de desempenho dos estudantes no Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave) e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

A FDG destaca suas intenções na disseminação das práticas gerenciais padronizadas para o setor público. O anúncio da fundação deixa claro: “A fundação foi originalmente instituída por professores universitários provenientes da UFMG [Universidade Federal de Minas Gerais] para disseminar métodos de gestão em organizações públicas e privadas de todo o país” (FDG, 2024, online). Seu modelo gerencial apoia-se em métodos tradicionais disseminados por agentes da gestão empresarial. Um exemplo é o modelo de gestão PDCA, sigla em inglês para *plan-do-check-act*, isto é, planejar, executar, verificar e agir. Outra ferramenta utilizada pela FDG, com origem na gestão empresarial, é a Matriz SWOT, sigla em inglês que explicita uma ferramenta gerencial preconizada para levantar as *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) nas relações empresariais. O instrumento 5S completa o conjunto de ferramentas gerenciais da FDG. Importado da filosofia de trabalho japonesa, objetiva-se melhorar o desempenho por meio de mudanças comportamentais. 5S significa: *Seiri*, senso de utilização; *Seiton*, senso de ordenação; *Seiso*, senso de limpeza; *Seiketsu*, senso de saúde; e *Shitsuke*, senso de autodisciplina.

Destacamos que, ao implementar ações que visam à modificação da gestão escolar, direcionadas estrategicamente, o uso dos recursos para a melhoria dos processos a fim de obter eficiência no fornecimento do serviço educacional, salienta o modelo produtivista de resultados que aparecem em forma de índices preconizados através das avaliações externas. Como anunciado por Santos (2023, p. 236):

A reforma na gestão do trabalho escolar, materializada na proposta de GIDE, vem produzindo como efeito a reorganização nas estratégias educacionais, a inserção de novos instrumentos de controle de resultados e racionalização dos recursos humanos e materiais. A contrarreforma gerencial vem instituindo na administração pública o modelo de gestão adotado pelo mercado, inserindo instrumentos de gestão do trabalho legitimados sob o pressuposto da eficiência empresarial.

Nessa perspectiva, a escola acaba obrigada a fornecer resultados de sua qualidade, a serem materializados em indicadores que excluem a complexidade do trabalho ali realizado e as subjetividades dos indivíduos ali presentes. Paro (1998, p. 303) salienta que: “a escola é uma das únicas instituições para cujo produto não existem padrões definidos de qualidade. Isso talvez se deva à extrema complexidade que envolve a avaliação de sua qualidade”. Nesse sentido, a incorporação das ferramentas empresariais na gestão da educação implementa processos gerenciais e burocráticos focados nos resultados quantitativos, em detrimento dos aspectos qualitativos que são fundamentais para o funcionamento de uma instituição escolar. Por meio de termos aditivos publicados no DOEMG em agosto de 2020, novembro de 2020, março de 2021, setembro de 2021 e novembro de 2021⁵, a implementação da GIDE nas escolas mineiras foi prorrogada até o fim de 2021. Por fim, em 16 de fevereiro de 2023, no Caderno do Executivo, página 33 o DOEMG traz um novo Extrato do Acordo de Cooperação - Processo SEI nº 1260.01.0002398/2023-26 - assinado entre a SEE-MG e a FDG, assinado em 15 de fevereiro de 2023, com vigência de 1.095 (mil e noventa e cinco) dias a contar da data de publicação.

Portanto, a implementação da GIDE está vigente na educação pública estadual mineira até 16 de fevereiro de 2026.

A análise dos Memorandos nº 9/2021/SEE/DIEF e nº 6/2020/SEE/DIEF, ambos direcionados às Superintendências Regionais de Ensino, revela o compromisso contínuo da SEE-MG com a implementação e coordenação da GIDE. Os documentos reforçam as diretrizes e responsabilidades dos agentes envolvidos na condução do programa, especificando os fatores determinantes para garantir a aplicação e controle das ações desempenhadas pelo superintendente regional de educação e pelo diretor escolar sob a supervisão dos multiplicadores da GIDE.

As orientações contidas nos memorandos delineiam de forma detalhada as competências esperadas dos coordenadores e usuários do programa, abrangendo as áreas de

⁵DOEMG, Diário do Executivo: 5 de agosto de 2020, página 22; 30 de março de 2021, página 25; 01 setembro de 2021, página 31; 04 novembro de 2021, página 56; 16 de fevereiro de 2023, página 33.

gestão financeira, gestão estratégica, gestão para resultados pedagógicos, gestão de processos, gestão de competências e gestão de projetos. Conforme destacado FDG (2024, on-line), essas competências visam assegurar a eficácia das intervenções educacionais promovidas pela GIDE. O Memorando Circular nº 5/2020/SEE/DIEF informa que o suporte da FDG se dará mediante “capacitação em Gestão para Resultados Pedagógicos para os servidores da SRE (Superintendentes Regionais de Ensino, Diretores Educacionais ou Supervisores da DIVEP [Divisão de Equipe Pedagógica], Analistas Educacionais/Técnicos) e Diretores, Vice-Diretores e Especialistas das escolas”; “acompanhamento amostral da implementação do projeto em cada SRE atendida” e “plantões semanais dos consultores da FDG para esclarecimento de dúvidas e orientações para a implementação das etapas do projeto”.

O Memorando Circular nº 9/2021 - SEE/DIEF, por sua vez, destaca uma obra que seria utilizada como material de formação: Melhorar resultados da educação: será que os gestores sabem? A obra, de autoria de Maria Helena Pádua Coelho de Godoy (Godoy, 2016), é um resumo da trajetória da autora como consultora em gestão para resultados no campo educacional. O livro explicita a aplicação da GIDE em suas dimensões pedagógica, estratégia e gerencial, explicando a aplicação do ciclo PDCA, conforme se mencionou anteriormente neste texto. Superpondo o aspecto gerencial ao pedagógico, como se aquele tivesse que prevalecer sobre este, os dados de que o livro faz uso para sustentar a aplicação da GIDE são os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) mostrando o alinhamento entre a composição do índice adotado pela GIDE - o IFC/RS – e as respostas de gestores, professores e alunos nos questionários do Saeb.

Além disso, os documentos estabelecem que as escolas participantes do programa são responsáveis por fornecer dados e informações relevantes, bem como por implementar as metodologias indicadas pela GIDE. Nesse sentido, a supervisão dessas atividades é fundamental para a obtenção de resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da SEE. O foco em resultados, no entanto, informa o alcance de performance, como um desempenho aparente. Importa, pois, pontuar nos escores de rendimento. Se, para isso, for necessário excluir da realização das avaliações os estudantes cuja performance prejudicaria a média institucional, não vem ao caso. É uma competição. Trata-se de escolher os melhores

competidores entre os próprios estudantes.

A Superintendência Regional de Ensino de Campo Belo - MG informa que a iniciativa da GIDE se iniciou em 2019, em 251 escolas de ensino fundamental, tendo contribuído para a implementação do Regime de Estudo não Presencial. Posteriormente, em 2021, no âmbito do Programa de Gestão pela Aprendizagem, foi estendida para 1.009 escolas (Minas Gerais, 2021, online). O Regime de Estudo não Presencial, criado para garantir a educação durante a Pandemia da Covid-19, foi elaborada com base no Currículo Referência de Minas Gerais, que foi construído para atender a Base Nacional Comum Currículo (BNCC), Sacramento, Frigério e Azevedo, ao pesquisarem sobre o ensino de Geografia em tempos de pandemia, afirmam que “os estados e alguns municípios, após o processo de reestruturação do referencial curricular atendendo às exigências da BNCC, passaram a implementá-la no momento da pandemia.” (2021, p. 23)

É importante refletir sobre a preocupação do governo de Minas Gerais em implementar a GIDE em um momento em que a sociedade mundial estava enfrentando uma crise sanitária causada pelo Covid-19, que no Brasil resultou em isolamento social, desemprego, um significativo número de óbitos e uma enorme instabilidade emocional em face de todo esse processo, era um momento em que a gestão da escola deveria se preocupar em acolher os professores, os alunos e os pais, e criar estratégias para garantir o acesso dos alunos à educação de forma remota, e à alimentação, uma vez que grande parte dos estudantes dependiam da escola para se alimentar. Ou seja, eram muitas demandas urgentes, período inadequado para a implementação de qualquer política educacional, que não fosse em resposta às demandas surgidas com a Pandemia da Covid-19.

Como anunciado pela FDG (2024), a Gide é estruturada para desenvolver sistematicamente toda a gestão escolar. Com o objetivo de tornar o processo educacional mais eficiente, anunciando a elevação do desempenho escolar, os pilares de atuação são: o desenvolvimento de liderança; a estipulação de metas (scores do Ideb, do Simave e do indicador da GIDE, o IFC/RS); elaboração de planos de ação; acompanhamento da execução; verificação periódica; ação corretiva e práticas de sucesso.

Sendo assim, são aplicados nas escolas instrumentos de diagnóstico do nível de

Revista Administração Educacional, Centro de Educação, Universidade Federal de
Pernambuco, Recife, v. 16, p.135-152, 2025

ISSN:2359-1382 DOI <http://doi.org/10.51359/2359-1382.2025.265113>



Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde de que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença:

aprendizagem dos alunos, a fim de acompanhar as metas e realizar o monitoramento dos planos de ação. O Governo de Estado de Minas Gerais gerencia todo o processo de aprendizagem partindo do Currículo Referência de Minas Gerais que é utilizado no Plano de Curso, que é o planejamento de aulas que a SEE envia para as escolas e que deve ser aplicado tendo como base o Material Pedagógico de Apoio à Aprendizagem (Mapa) após o professor seguir todos este caminho a SEE aplica as avaliações do Simave.

O rendimento dos alunos na escola é monitorado por meio de um painel denominado “Semáforo da disciplina para os estudos”, a proposta é utilizar as cores dos semáforos para deixar mais lúdico o monitoramento das atividades realizadas pelos alunos, se os alunos não cumprem as atividades sua turma é classificada com a cor vermelha, se for parcial amarela e se cumprirem todas as atividades são classificadas com a verde. No endereço eletrônico da Fundação de Desenvolvimento Gerencial, que operacionaliza a GIDE, estão disponíveis algumas experiências⁶. A metodologia de demonstração de resultados através desse farol, assemelha-se à utilizada em fábricas e indústrias, demonstrando as intencionalidades de se aproximar a gestão escolar das características empresariais (Pereira, 2021). Esse instrumento adotado por muitas escolas, reforça o processo de classificação e rotulação dos alunos, que pode ser extremamente negativo para aqueles com dificuldades para cumprir as atividades.

No âmbito da gestão escolar, verifica-se o aumento da burocracia (Freitas, 2023), a pressão por resultados e as dificuldades enfrentadas ao trabalhar com as ferramentas exigidas pela consultoria da FDG. As auditorias e diagnósticos realizados com o objetivo de garantir a eficiência e a qualidade preconizadas pela GIDE envolvem a identificação das causas e efeitos dos aspectos considerados ineficientes. A partir desses diagnósticos, são elaborados planos de ação para serem implementados por toda a equipe educacional. O controle sobre a implementação dessas ações é constantemente realizado pela Secretaria Regional de Ensino, à qual a escola é subordinada.

Segundo o Portal do Especialista da SEE-MG (Minas Gerais, s/d, online)⁷, são

⁶ <https://fdg.org.br/acao-campanha-semaforo-da-disciplina-para-os-estudos/> Acesso em: 13 Out. 2024.

⁷ <https://portaldoespecialista.educacao.mg.gov.br/gide> Acesso em: 13 Out. 2024.

atividades presentes no GIDE os Seminários de Boas Práticas, a adoção de medidas corretivas com base no Relatório de Análise e Desvio de Meta (RADM), o monitoramento dos resultados e planos de desenvolvimento individuais (PDIs) dos gestores, o acompanhamento final dos planos de ação escolares por meio do Relatório de Implementação das Ações do Plano (RIAP), além de uma avaliação do Projeto.

Relatórios de implementação e acompanhamento são enviados periodicamente, utilizando a mesma metodologia de controle com farol de cores para sinalizar o andamento e o resultado das ações. Esse mecanismo permite verificar se as medidas propostas para a escola foram executadas com a eficiência exigida pela consultoria. Como resultado, as escolas operam sob um regime contínuo de padronização de suas atividades, o que, sob a visão da gestão democrática da escola pública (Paro, 2015), limita a autonomia da gestão escolar na elaboração de planos pedagógicos alinhados à realidade específica de cada instituição.

Analisando os dados do IDEB do Estado de Minas Gerais nas etapas de ensino nas quais a GIDE é aplicada percebe-se que não houve uma melhora nos anos iniciais do ensino fundamental, pois em 2019 foi 6.5; em 2021 foi 6.0 e em 2023 foi 6.2. Nos anos finais do ensino fundamental, os valores do IDEB foram, em 2019, 4.6; em 2021, 5.0, e em 2023, 4.6 (INEP, 2023). Nos anos iniciais do ensino fundamental, houve um aumento do IDEB, que sofreu queda no período referente à pandemia, e em 2023 não atinge o valor do IDEB de 2019. Já nos anos finais do ensino fundamental houve uma queda em relação a 2021, influência também do contexto pandêmico vivido. Mesmo considerando o contexto da pandemia e o respectivo impacto no IDEB, conforme os critérios de qualidade adotados na própria política educacional, não é possível constatar o êxito total do programa de gestão (Rodrigues *et al*, 2025).

Sob a GIDE, as escolas assumem características empresariais, focadas na eficiência e na padronização dos processos, afirmando o paradigma que o ensino é um campo de disputa e interesses, seja pela apropriação do capital que se pode extrair pela iniciativa privada, ou pela reprodução ideológica neoliberal. Embora esse seja um problema em si, o mais grave, porém, é a desconsideração da substância mesma da educação, a apropriação da cultura (Paro, 2015) como direito de todos os cidadãos e conforme as especificidades que só os profissionais de cada escola, investidos de profissionalismo e em conjunto com a comunidade escolar deveriam

estabelecer.

Considerações finais

No âmbito do governo de Romeu Zema (NOVO), em Minas Gerais, a GIDE assume a função de subordinar os processos pedagógicos aos processos gerenciais. O programa pode ser visto como um aprofundamento de políticas gerencialistas iniciadas em décadas anteriores, de corte privatista, em que se importam para a educação as medidas criadas para a gestão da produção de mercadorias e oferta de serviços privados. Assim, a GIDE não apenas ignora a especificidade da escola, como compromete o resultado do trabalho desenvolvido nessa instituição. A mecanização dos processos de gestão desemboca em uma concepção cada vez mais restrita de qualidade da educação e que parece distanciar-se da ideia de educação como direito humano e direito social, visto como necessidade para o próprio exercício da cidadania.

A pontuação em testes se torna o grande objetivo, sem que se questione em que medida isso se coaduna com a qualidade socialmente requerida. Não obstante, mesmo considerando os parâmetros estabelecidos dentro da própria reforma empresarial da educação (pontuação nos testes) não parece haver avanços que justifiquem os gastos com as consultorias, como se verificam nos convênios com as fundações privadas. A questão se torna ainda mais complexa se considera que os estudantes que têm acesso a uma educação de qualidade realizariam testes com facilidade, mas que não existe demonstração do contrário. Ou seja, gasta-se com convênios, consultorias, implementação de métodos e técnicas em busca-se de um objetivo cada vez mais restrito para a educação, e nem esse objetivo tem sido alcançado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria Adailza Martins, et al. **Manifesto**: crítica às reformas neoliberais na educação - prólogo do ensino de geografia. 1.ed. ANPEGE. Marília/SP: Lutas Anticapital, 2021.

ANTUNES, Marina Ferreira de Souza. Reforma do Estado e Política Educacional: O Projeto de Desenvolvimento Profissional em Minas Gerais. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 2, n. 2, p. 417-433, jul./dez. 2013.

ARAÚJO, Abelardo Bento. Placas com a nota do Ideb na fachada das escolas em Minas Gerais: os escores de rendimento ante a complexidade da realidade escolar. **Educação em Foco**, ano 22, n. 38 - set./dez. 2019 – p. 241-259. Disponível em: Acesso em: 15 jun. 2024.

ARAÚJO, Eduardo dos Santos. **As políticas educacionais em Minas Gerais no governo Pimentel (2015-2018): democracia participativa?** 2022. 356 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

AUGUSTO, Maria Helena. Os últimos dez anos de governo em Minas Gerais: a política de resultados e o trabalho docente. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1269-1285, out.-dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000400013>. Acesso em 15 jun. 2024.

FREITAS, Vanyne Aparecida Franco. **Programas e ações das políticas públicas educacionais em Minas Gerais (2019-2022): mecanismos da reforma empresarial na educação pública mineira.** 2024. 219 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.te.2024.2>. Acesso em: 13 Out. 2024.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Melhorar resultados em educação: será que os gestores sabem?** Belo Horizonte: Editora Libretteria, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Resultados do Ideb 2023.** Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaGVhZGZlZS00NmE0LTkwNjUtZjI1YjMyNTVhZGY0IiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMTNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9> Acesso em: 13 Out. 2024.

LINHARES, Clarice Barreto; FRANÇA JR., Adelson. O direito à educação na berlinda: Minas Gerais e os descaminhos na condução da política de educação. In: REIS, Gilson; OTONNI, Pedro. **Desvendando Minas: Descaminhos do Projeto neoliberal.** Belo Horizonte, 2013.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza D. A. de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2. ed. 1. reimp. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 104**, de 14 de julho de 2000. Reedita com alterações a Resolução n.14 de 03 de fevereiro de 2000 que institui o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública – Simave – e cria o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – Proeb. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. 19 de julho de 2000.

MINAS GERAIS. **Lei 14.694, de 30 de julho de 2003.** Disciplina a avaliação de desempenho

institucional, o Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/114694_2003.htm . Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 666, de 07 de abril de 2005**. Estabelece os Conteúdos Básicos Comuns – CBCs a serem obrigatoriamente ensinados pelas unidades de ensino estaduais que oferecem as séries finais no ensino fundamental e o ensino médio. Disponível em: <https://doceru.com/doc/evvc155> . Acesso em: 14 de out. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei 17.600, de 1 de julho de 2008**. Disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Disponível em: http://ipsm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/leis/lei_17600.pdf . Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030**: Gestão para a cidadania. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/pmdi_2011_2030.pdf Acesso em: 15 jun. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei 21710, de 30 de junho de 2015**. Dispõe sobre a política remuneratória das carreiras do Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo, altera a estrutura da carreira de Professor de Educação Básica e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/21710/2015/> Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei 22.257, de 27 de julho de 2016**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-22257-2016-minas-gerais-estabelece-a-estrutura-organica-da-administracao-publica-do-poder-executivo-do-estado-e-da-outras-providencias#> Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAS GERAIS. Agência Minas. **Educação oferta “convivência Escolar e prevenção à violência**. 6/12/2017 Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/noticias/educacao/12/2017/educacao-oferta-convivencia-escolar-e-prevencao-violencia> Acesso em: 16 jun. 2024.

MINAS GERAIS. Agência Minas. **Escolas da GIDE desenvolvem ações para auxiliar estudantes na organização da rotina de estudo e estimular a realização das atividades**. 30 de abril de 2021. Disponível em: <https://srecampobelo.educacao.mg.gov.br/index.php/licitacoes/9-noticias/940-escolas-da-gide-desenvolvem-acoes-para-auxiliar-estudantes-na-organizacao-da-rotina-de-estudo-e>

[estimular-realizacao-das-atividades-2](#) Acesso em: 13 Out. 2024.

MINAS GERAIS. Portal do Especialista. **Gestão Integrada da Educação Avançada - GIDE**. s/d. Disponível em: <https://portaldoespecialista.educacao.mg.gov.br/gide> Acesso em: 13 Out. 2024.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da (Org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

RODRIGUES, Elisabeth Pereira *et al.* O impacto da pandemia no desempenho escolar em municípios de médio porte do estado do Maranhão. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 33, n. 126, p. e0254934, jan. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/SSSP4TKRddc7dMPnKJh84nm/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 13 nov. 2025.

SANTOS, Laís Alice Oliveira. **As políticas educacionais mineiras aos *modi operandi* do neoliberalismo: dos governos de Aécio Neves ao governo de Romeu Zema (2003-2022)**. 2023. 275 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.te.2023.181> Acesso em 14 jun. 2024.

SACRAMENTO, Ana Claudia Ramos; FRIGERIO, Regina Célia; AZEVEDO, Sandra de Castro de. O impacto da Covid-19 nas ações das secretarias de Educação na região Sudeste do Brasil. In: _____ (Org.). **Ensinar Geografia - As potencialidades em tempos de pandemia: experiências na Região Sudeste**. 1. ed. Rio de Janeiro: Consequência, 2021. v. 1. p. 21-68.

STAKE, Robert. **Investigación com estudio de casos**. 4. ed. Madrid: Morata, 2007.

SINDUTE. **Giro pelos estados**. 13 de maio de 2016. Disponível em: <https://sindutemg.org.br/noticias/giro-pelos-estados-7/> Acesso em: 15 jun. 2024.

Data de envio: 03/12/2024

Data de aceite: 26/11/2026