



VANESCA ROSA DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO AVANÇADA (GIDE):
ANÁLISE DO PROGRAMA EM UM MUNICÍPIO MINEIRO**

LAVRAS – MG

2025

VANESCA ROSA DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO AVANÇADA (GIDE):
ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA EM UM MUNICÍPIO MINEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação, área de concentração em Formação de Professores, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Ronei Ximenes Martins
Orientador

**LAVRAS – MG
2025**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo (a) autor (a) através do Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA.

Rosa da Silva, Vanesca.

Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) : Análise do Programa em um Município Mineiro / Vanesca Rosa da Silva. 2025.
107 p. : il.

Orientador: Ronei Ximenes Martins

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2025.
Bibliografia.

1. Escola. 2. Gestão educacional. 3. Avaliação educacional. 4. GIDE. I. Ximenes Martins, Ronei. II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

VANESCA ROSA DA SILVA

**GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO AVANÇADA (GIDE): ANÁLISE DO
DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA EM UM MUNICÍPIO MINEIRO**

**INTEGRATED MANAGEMENT OF ADVANCED EDUCATION (GIDE): ANALYSIS
OF THE DEVELOPMENT OF THE PROGRAM IN A MUNICIPALITY IN
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação, área de concentração em Formação de Professores, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA EM: 18/02/ 2025

Dra. Giovana Rodrigues Cabral (Examinador Interno – À distância)

Dr. Cesar Augusto Eugenio (Examinador Externo à Instituição/UNITAU – À distância)

Dr. Ronei Ximenes Martins
Orientador

**LAVRAS – MG
2025**

AGRADECIMENTOS

A trajetória acadêmica que agora se encerra foi repleta de desafios, exigindo resiliência e determinação. Superar essas dificuldades só foi possível graças ao apoio de colegas e pessoas generosas que tornaram o caminho mais leve.

Em primeiro lugar, agradeço a Leonardo, meu companheiro constante, pelo apoio e compreensão ao longo desta jornada. Sua paciência e incentivo foram fundamentais para enfrentar os desafios e celebrar as conquistas.

Às professoras Flávia Pereira Xavier e Ana Maria de Oliveira Galvão, minha eterna gratidão pelo incentivo e apoio. Suas palavras foram essenciais para que eu pudesse iniciar minha trajetória com determinação.

Aos amigos Délia, Eliane, Dalila, Rodrigo e Rafael, minha gratidão por tornarem a jornada acadêmica mais leve e agradável. Nossas conversas e momentos compartilhados foram essenciais para renovar minhas forças e manter o equilíbrio.

A minha Mãe e a amiga Cláudia, sua força e apoio foram fundamentais ao longo deste percurso. Seu amor e incentivo me deram coragem para seguir em frente. A vocês, meu sincero agradecimento.

Ao meu orientador, meu reconhecimento pela orientação firme e paciente. Seu acompanhamento foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho com confiança e qualidade.

Obrigada por acreditarem em mim e por fazerem parte desta caminhada.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os efeitos da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE), aplicada em escolas públicas do estado de Minas Gerais, sob perspectiva dos entrevistados das escolas participantes. Para tanto, examinaram-se as percepções dos especialistas sobre a GIDE, comparando-as em relação ao Programa. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, do tipo exploratória, documental e bibliográfica. A pesquisa é fundamentada na Teoria Fundamentada em Dados (TFD). Para a obtenção dos dados, foram analisados resultados do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) com o intuito de selecionar escolas da região metropolitana de Belo Horizonte com perfis distintos capazes de representar grupos. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas responsáveis pelas escolas convidadas a participar. Também foram entrevistados representantes da GIDE, a fim de fornecer informações para triangulação com as percepções dos gestores e especialistas. Todos os dados coletados foram analisados pelos processos de codificação e classificação propostos pela TFD para os dados qualitativos. A partir dos resultados analisados, notou-se que o Programa GIDE, apesar de trazer avanços, enfrenta desafios significativos, que, caso não sejam superados, comprometerão sua efetividade e poderão prejudicar a adesão por parte dos profissionais da educação. Conforme descrito nas análises, há necessidade de cotejamento entre benefícios e custos, visto que o convênio que sustenta a aplicação tem como limite o ano de 2025. Caso a gestão do sistema estadual de educação pretenda ampliar sua aplicação por mais quatro anos, recomenda-se reflexão sobre as estratégias de implementação e gestão a fim de se garantir as condições objetivas plenas para o atingimento de seus objetivos. Por fim, também como resultado desta pesquisa, tem-se o Produto Educacional desenvolvido, o Guia prático: implantação de sistema de gestão integrada da educação avançada (GIDE) em escolas públicas, cujo objetivo é apoiar a gestão da GIDE da escola no acompanhamento dos indicadores gerados por esse sistema e na execução das ações exigidas. Dessa forma, o roteiro pode tornar o Programa mais próximo da realidade dos atores envolvidos diretamente na execução das ações, no caso, dos gestores e professores da escola.

Palavras-chave: escola; gestão educacional; avaliação educacional; gestão integrada da educação avançada; GIDE.

ABSTRACT

This research aims to identify the effects of the Integrated Management of Advanced Education (GIDE), applied in public schools in the state of Minas Gerais, from the perspective of interviewees from participating schools. To this end, the perceptions of experts about GIDE were examined, comparing them in relation to the Program. This is a qualitative, exploratory, documentary and bibliographic study. The research is based on Grounded Theory (GT). To obtain the data, results from the Minas Gerais System for the Assessment and Equity of Public Education (SIMAVE) were analyzed to select schools in the metropolitan region of Belo Horizonte, with different profiles capable of representing groups. Semi-structured interviews were then conducted with managers and experts responsible for the schools invited to participate. Representatives of GIDE were also interviewed in order to provide information for triangulation with the perceptions of managers and experts. All data collected were analyzed using the coding and classification processes proposed by the GT for qualitative data. Based on the results analyzed, it was noted that the GIDE Program, despite bringing advances, faces significant challenges that, if not overcome, will compromise its effectiveness and may hinder adherence by education professionals. As described in the analyses, there is a need to compare benefits and costs, since the agreement that supports its implementation has a limit of 2025. If the management of the state education system intends to extend its implementation for another four years, it is recommended that it reflect on the implementation and management strategies in order to ensure full objective conditions for achieving its objectives. Finally, another result of this research was the development of an Educational Product – a Guidance Guide for the Implementation of the GIDE – whose objective is to support the management of the school's GIDE, in monitoring the indicators generated by this System and the execution of the required actions. In this way, the Guide can make the Program closer to the reality of the actors directly involved in the execution of the actions, in this case, the school's managers and teachers.

Keywords: school; educational management; educational assessment; integrated management of advanced education; GIDE.

INDICADORES DE IMPACTO

O trabalho analisou os efeitos da implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) em escolas públicas de Minas Gerais, destacou impactos sociais, econômicos, culturais e tecnológicos, uma vez que se observou o fortalecimento do protagonismo das equipes gestoras no planejamento escolar e a disseminação da cultura de avaliação, embora ainda persistam desafios relacionados à autonomia docente e à participação coletiva. Verificou-se que a adoção da GIDE promoveu avanços na organização pedagógica e administrativa das escolas, especialmente pela sistematização de ações e pelo monitoramento de indicadores, mas também gerou sobrecarga de trabalho e dificuldades de adaptação às especificidades locais. Do ponto de vista econômico, o estudo evidenciou a necessidade de reavaliar os custos envolvidos na manutenção do convênio com a Fundação da GIDE, além de apontar a importância de uma análise de viabilidade para a expansão do programa, enquanto, no âmbito cultural, constatou-se o surgimento de uma cultura organizacional orientada por metas e resultados, que, embora tragam ganhos em eficiência, pode tensionar práticas pedagógicas mais emancipatórias. A produção do Guia Prático sobre a implantação da GIDE configura-se como um instrumento de apoio potencial à gestão escolar, reforçando o caráter extensível do projeto e sua contribuição para a formação de gestores e professores da rede pública, além de envolver diretamente docentes e gestores das escolas e do Programa na região metropolitana de Belo Horizonte, ampliando a aplicabilidade da proposta a diferentes contextos educacionais. Por fim, o estudo alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente ao ODS 4 (Educação de Qualidade) e ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação), contribuindo para o fortalecimento das políticas públicas educacionais, desde que acompanhado de investimentos em estrutura, formação e valorização profissional.

IMPACT INDICATORS

The study analyzed the effects of implementing the Integrated Management of Advanced Education (GIDE) in public schools in Minas Gerais and highlighted social, economic, cultural, and technological impacts, as it observed a strengthening of the leadership role of school management teams in educational planning and the dissemination of an evaluation culture, although challenges related to teacher autonomy and collective participation still persist. The adoption of GIDE led to improvements in the pedagogical and administrative organization of schools, particularly through the systematization of actions and the monitoring of indicators, but also resulted in work overload and difficulties in adapting to local specificities. From an economic perspective, the study emphasized the need to reassess the costs associated with maintaining the agreement with the GIDE Foundation and pointed to the importance of conducting a feasibility analysis for the program's expansion. Culturally, it identified the emergence of a goal- and results-oriented organizational culture which, despite enhancing efficiency, may create tension with more emancipatory pedagogical practices. The production of a Practical Guide on GIDE implementation emerged as a potential support tool for school management, reinforcing the project's scalable nature and its contribution to the training of public school managers and teachers, while also directly involving educators and administrators from the schools and the Program in the metropolitan region of Belo Horizonte, thereby expanding the applicability of the proposal to different educational contexts. Ultimately, the study aligns with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 4 (Quality Education), SDG 10 (Reduced Inequalities), and SDG 17 (Partnerships for the Goals), contributing to the strengthening of public education policies, provided it is accompanied by investments in infrastructure, training, and professional development.

LISTA DE SIGLAS

ASB	- Auxiliares de Serviços da Educação Básica
Caed	- Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COEP	- Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos
EJA	- Educação de Jovens e Adultos
FCO	- Fundação Cristiano Ottoni
FDG	- Fundação de Desenvolvimento Gerencial
GIDE	- Gestão Integrada da Educação
IDEB	- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDE	- Plano de Desenvolvimento da Educação
PROALFA	- Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	- Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
RADM	- Relatório de Análise e Desvio de Meta
SAEB	- Sistema de Avaliação da Educação Básica
Scielo	- Scientific Electronic Library Online
SEE/MG	- Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais
SIMAVE	- Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SREs	- Superintendências Regionais de Ensino
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TFD	- Teoria Fundamentada em Dados
UFJF	- Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	- Universidade Federal de Lavras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	METODOLOGIA	13
2.2	Aspectos conceituais da Teoria Fundamentada em Dados.....	14
3	Obtenção dos dados.....	17
4	Triangulações.....	19
5	MEMORANDOS.....	20
5.1	O que é a Gestão Integrada da Educação (GIDE) e o que os estudos dizem sobre sua implantação	21
5.2	Registro das observações da pesquisadora sobre a GIDE	30
5.3	Registro dos primeiros contatos com as escolas pesquisadas.....	31
5.4	Registro das entrevistas nas escolas	33
5.5	Registro das entrevistas com representantes da coordenação da GIDE	36
6	ANÁLISE FOCALIZADA E TEÓRICA.....	38
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARTICIPANTES DAS ESCOLAS	59
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTÃO DA GIDE	60
	APÊNDICE C – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE GIDE.....	62
	APÊNDICE D – PROTÓTIPO DO PRODUTO EDUCACIONAL	72
	APÊNDICE E – análises por entrevistado (codificação inicial e categorização)	75
	ANEXO I - Quadro 5 – Lista das escolas atendidas pela GIDE em Belo Horizonte.....	88
	APÊNDICE F – Guia Prático: Implantação de Sistema de Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) em Escolas Públicas	94

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, sou professora dos anos iniciais em uma escola situada em Belo Horizonte. Escolhi o mestrado profissional em educação por sua proposta de articular pesquisa e Produto Educacional (PE) à prática docente, possibilitando a melhoria da minha atuação profissional. Minha trajetória no mestrado foi de realização pessoal, ampliando meu repertório de conhecimentos na área educacional. Tenho especial interesse na avaliação de políticas públicas educacionais, especialmente em programas voltados para escolas. Este interesse foi o precursor da pesquisa apresentada no presente estudo.

Em 2000, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (Caed/UFJF), criou o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) (Minas Gerais; Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019; 2023). O SIMAVE avalia anualmente o nível de apropriação de conhecimentos e habilidades em português e matemática dos estudantes das redes estadual e municipal de Minas Gerais. Inicialmente, eram avaliados o 5º e o 9º ano do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio, por meio do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB). Em 2006, o SIMAVE passou a incluir os 2º e os 3º anos do Ensino Fundamental, com a criação do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) (Minas Gerais, 2019).

Importante destacar que o foco deste estudo recai sobre a Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE), uma abordagem estratégica que alia princípios gerenciais e pedagógicos para a melhoria da qualidade educacional. Fundamentada em metodologias de gestão eficiente, como o ciclo PDCA, a GIDE propõe uma integração sistêmica entre planejamento, execução, monitoramento e correção de ações, com a justificativa de que o Programa visa o aprimoramento contínuo dos processos educacionais.

Segundo Godoy (2015), a Gestão Integrada da Educação Avançada, desenvolvida pela Fundação da GIDE (FdG), adota conceitos empresariais, cuja origem ideológica vem do engenheiro físico Andrew Shewhart, que, em 1924, elaborou o método PDCA (*plan* – planejar; *do* – atuar; *check* – verificar planos e resultados; *action* – agir). Neste sentido, Godoy (2015) destaca que a GIDE busca integrar soluções gerenciais com aspectos pedagógicos, administrativos e estratégicos, subsidiando práticas pedagógicas para a resolução de problemas, sem substituí-las.

Este estudo justifica-se pelo número reduzido de estudos sobre a GIDE. Um levantamento no banco de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES) e na biblioteca eletrônica de periódicos, a Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando palavras-chave relacionadas à GIDE e ao desempenho escolar em Minas Gerais, identificou apenas 36 trabalhos. Desses, apenas três trabalhos abordam a GIDE em Minas Gerais. As metodologias mais comuns nos estudos encontrados foram questionários, análise do discurso, análises documentais e entrevistas. A maioria das pesquisas localizou-se no Rio de Janeiro, com um estudo em Manaus e outro em Juiz de Fora, evidenciando a necessidade de maior exploração do tema.

Diante do exposto, este estudo tem a seguinte problematização: Quais são os efeitos da implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada nas escolas públicas de Minas Gerais, segundo a percepção dos atores educacionais envolvidos? Como esses efeitos podem subsidiar a elaboração de um roteiro orientador para sua execução? Com base nesse contexto, este trabalho configura-se como uma investigação qualitativa fundamentada na Teoria Fundamentada em Dados (TFD) de Charmaz (2009). O objetivo geral é identificar quais são os efeitos da GIDE aplicada nas escolas públicas do estado de Minas Gerais sob a perspectiva dos entrevistados das escolas participantes. Para isso, foram definidos como objetivos específicos:

- a) Examinar as percepções dos especialistas sobre a GIDE;
- b) Comparar as percepções dos entrevistados em relação ao Programa;
- c) Elaborar um produto educacional, intitulado “Guia prático: implantação de sistema de gestão integrada da educação avançada (GIDE) em escolas públicas”.

Com base na aplicação da TFD, a presente pesquisa está organizada em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. A seção dois compreende a metodologia. A seção três traz os memorandos. A seção quatro apresenta a análise focalizada e teórica. Por fim, a seção cinco, com as considerações finais, traz as conclusões (teoria substantiva), seguida pelas referências utilizadas e pelos apêndices e anexos que se fizeram necessários. Diferentemente das dissertações tradicionais, a TFD permite que os aportes teóricos sejam articulados durante a obtenção e as análises dos dados obtidos em campo, que resulta em uma teoria substantiva.

O conceito de teoria substantiva, elaborado por Glaser e Strauss (1967 *apud* Charmaz, 2009), se refere ao tipo de teoria que emerge diretamente dos dados de campo e é específica do fenômeno pesquisado no contexto observado. Ao contrário das teorias formais – abstratas e generalizáveis –, ela é desenvolvida para compreender o fenômeno particular estudado, sendo fundamentada nos dados coletados e analisados por meio de métodos da TFD.

Embora a TFD possa causar estranhamento aos não iniciados em sua metodologia, é relevante para produzir reflexões teóricas, genuinamente baseadas nas evidências concretas

observadas. A elaboração teórica, portanto, se desenvolveu, em paralelo com a análise focalizada¹, pelo estabelecimento de pontes entre as vivências práticas da pesquisadora, as reflexões sobre a GIDE, oferecidas pelos participantes, e o diálogo com a literatura consultada. Diante do exposto, a revisão bibliográfica buscou aprofundar o entendimento sobre os sistemas de avaliação educacional e a GIDE para que se pudesse analisar os dados de campo.

Como parte do mestrado profissional, foi desenvolvido um Produto Educacional na forma de um guia prático, aqui intitulado “Guia prático: implantação de sistema de gestão integrada da educação avançada (GIDE) em escolas públicas”. Seu objetivo foi apoiar a gestão escolar e os agentes da GIDE, tanto nas escolas quanto na Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, no acompanhamento e execução dos indicadores e ações gerados por esse sistema, tornando-o mais próximo da realidade dos atores, diretamente envolvidos na implementação das ações do Programa. Desta forma, o PE visou propor adaptações nas propostas, no acompanhamento e na execução de ações do Programa nas escolas públicas do estado de Minas Gerais.

2 METODOLOGIA

2.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso quanti-qualitativo, cujo projeto foi aprovado no Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos (COEP), por meio do Parecer número 6.139.166, em julho de 2023. O estudo também se caracteriza como pesquisa do tipo exploratória, documental e de campo, cuja sustentação metodológica baseou-se na Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), de Charmaz (2009).

Este estudo utilizou dados secundários do SIMAVE e dados primários coletados em campo, em escolas da cidade de Belo Horizonte. Para a seleção das instituições, foi empregada a lista de escolas atendidas pela GIDE em Belo Horizonte, obtida a partir de dados disponibilizados pela gestão da GIDE em parceria com a SEE/MG. A relação completa dessas escolas está disponível no Quadro 5. Desta forma, o estudo integrou dados quantitativos

¹ Na Teoria Fundamentada em Dados, a análise focalizada (ou codificação focalizada) é a segunda etapa da codificação, na qual os códigos mais relevantes identificados na codificação inicial são selecionados e agrupados em categorias mais abrangentes. Esse processo é mais analítico e abstrato, permitindo que o pesquisador sintetize dados, identifique padrões e estabeleça conexões entre categorias. O objetivo é refinar conceitos e avançar na construção de uma teoria substantiva que permaneça ancorada nos dados empíricos (Charmaz, 2009).

primários e dados qualitativos secundários. Nesse contexto, foram analisados os resultados registrados no período entre 2019 e 2023, bem como os resultados do SIMAVE de cada escola pesquisada. Além disso, foram sintetizadas as percepções dos gestores e especialistas responsáveis sobre a adesão à GIDE nas escolas pesquisadas. Assim, os dados das avaliações foram obtidos nos bancos de dados do SIMAVE, enquanto as percepções dos gestores e especialistas foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro de entrevista dos Apêndices A e B.

Os métodos de análise de dados incluíram a codificação inicial, aplicada na construção dos memorandos, e a codificação focalizada e teórica na análise deles em triangulação com as informações obtidas em revisão bibliográfica, realizada em paralelo à elaboração dos memorandos, conforme apresentado no Apêndice C. Concluída a etapa de análises, elaborou-se a teorização substantiva que levou à geração do PE, um Roteiro de Orientação para a Execução da GIDE, apresentado no Apêndice D, elaborado conforme as “Orientações Gerais para a Elaboração do Produto Educacional”², da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

No contexto da TFD, o processo de observação em campo é acompanhado pela redação de memorandos, que devem ser produzidos desde o início da pesquisa e revisados continuamente. Além disso, à medida que os dados empíricos são coletados e analisados, códigos e categorias de análise são elaborados (Charmaz, 2009).

Considerando a especificidade de métodos da TFD, fez parte da pesquisa um aprofundamento teórico sobre essa metodologia. A seguir é apresentada a síntese desses estudos.

No caso dos entrevistados, atribuiu-se a cada um deles um código, conforme a sequência E.1, E.2, E.3, E.4, E.5, E.6. Os entrevistados na condição de responsáveis pela GIDE foram codificados com E.7 e E.8.

2.2 Aspectos conceituais da Teoria Fundamentada em Dados

A Grounded Theory, traduzida para o português como Teoria Fundamentada em Dados (TFD), foi desenvolvida nos Estados Unidos no início da década de 1960 por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss. Esses pesquisadores buscaram introduzir uma perspectiva que

² Documento disponível em:

https://sigaa.ufla.br/sigaa/public/programa/documentos.jsf?lc=pt_BR&id=2596&idTipo=1. Acesso em: 5 fev. 2025.

privilegiasse a análise empírica na coleta de dados, em contraste com a prática dominante de fundamentar pesquisas em teorias previamente estabelecidas (Charmaz, 2009).

Na década de 1930, surgiram discussões sobre a Teoria Crítica, que se opunha à teoria vigente baseada nos moldes do sistema capitalista, a Teoria Tradicional. Em 1937, Max Horkheimer apresentou o conceito de Teoria Crítica, que propunha uma abordagem interdisciplinar envolvendo pesquisadores de diversas áreas. Essa perspectiva trouxe um novo paradigma às pesquisas ao incorporar contextos sócio-históricos e reconhecer a relação intrínseca entre o pesquisador e o objeto de estudo. Assim, a ideia de neutralidade científica foi questionada, pois o pesquisador passou a ser visto como parte do contexto analisado, o que tornou a interação entre pesquisador e objeto um elemento central das investigações (Betlinski; Barbosa, 2022).

Na década de 1990, a socióloga americana Kathy Charmaz retomou e ampliou os conceitos iniciais da TFD ao adicionar a perspectiva da não neutralidade científica ao desenvolvimento da pesquisa. Além disso, Charmaz (2009) defendeu a valorização das experiências e vivências do pesquisador no processo de coleta de dados sem a necessidade de métodos ou técnicas predeterminados, possibilitando a ampliação de hipóteses e experiências. Por fim, esse enfoque permitiu a utilização de instrumentos variados, como anotações de campo, gravações, entrevistas e relatórios, além de possibilitar ajustes nos métodos de coleta conforme os dados eram obtidos e analisados simultaneamente.

Um aspecto relevante na evolução da TFD foi a ideia de flexibilidade na ordem das etapas metodológicas. Glaser e Strauss (1967 *apud* Charmaz, 2009) defenderam que a revisão da literatura deveria ocorrer após a coleta de dados, a fim de evitar influências sobre a interpretação inicial. Por outro lado, Charmaz (2009) propôs que o referencial teórico fosse elaborado antes da coleta de dados, podendo servir como subsídio para a formulação de questões, com a recomendação de revisá-lo à luz dos dados coletados (Gonçalves, 2016).

A TFD possuía duas vertentes principais, a saber:

- a) construtivista, representada pela abordagem de Charmaz (2009);
- b) straussiana, que seguia os métodos originais de Glaser e Strauss (1967 *apud* Charmaz, 2009) e Glaser (1978 *apud* Charmaz, 2009).

A abordagem construtivista, adotada nesta pesquisa, apresentou um enfoque eminentemente qualitativo. Essa abordagem, proposta por Charmaz (2009), foi considerada uma evolução histórica da proposta straussiana.

A Grounded Theory oferece diretrizes sobre o percurso metodológico e o objeto de estudo. Suas etapas incluem a definição do referencial metodológico, a amostragem e coleta de

dados, a elaboração constante de memorandos e as codificações, que se subdividem em inicial, teórica/focalizada e axial.

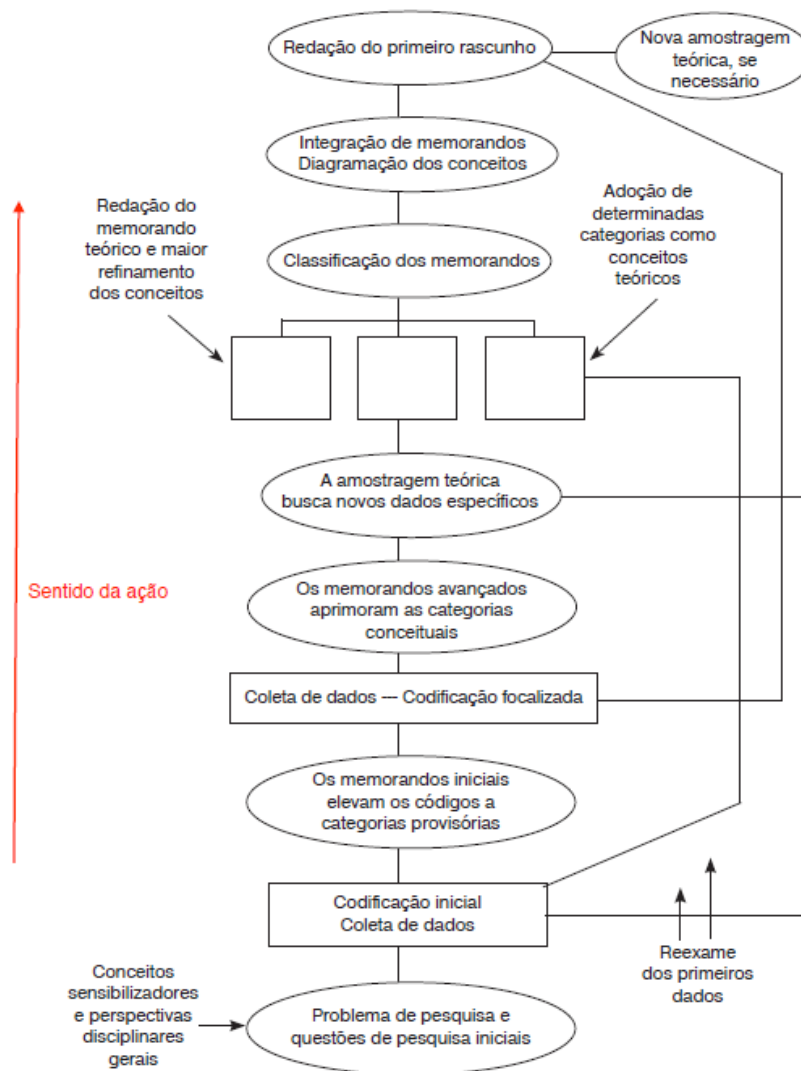
A codificação inicial possibilita comparações e ideias preliminares. Na codificação teórica, hipóteses são integradas e desenvolvidas. Já a codificação focalizada seleciona, de maneira criteriosa, os códigos mais significativos da etapa inicial. Por fim, a codificação axial reorganiza os dados para garantir coerência analítica, que atribui propriedades e dimensões a conceitos centrais, o que resulta em explicações mais precisas (Prigol; Behrens, 2019).

A TFD é amplamente aplicada em pesquisas qualitativas, pois transforma reflexões e conhecimentos prévios em dados passíveis de análise. Nesse processo, os descritores desempenham papel crucial ao fornecerem ferramentas analíticas para tratar dados brutos e explorar alternativas para fenômenos. Contudo, a TFD enfrenta desafios, como apontado por Gonçalves (2016). Entre eles, destacam-se a subjetividade das técnicas de codificação, a escassez de estudos detalhados sobre seus procedimentos e o tempo elevado necessário para sua execução.

Apesar dessas dificuldades, a TFD é considerada inovadora por oferecer estratégias teóricas interpretativas e promover clareza na apresentação de resultados por meio de gráficos e quadros (Charmaz, 2009). Contudo, lidar com dados fragmentados é um dos desafios mais significativos dessa metodologia.

Na prática, a coleta de dados na TFD ocorre paralelamente à elaboração e análise de códigos, sem vínculos com classificações ou julgamentos prévios. Charmaz (2009) propôs um modelo de codificação axial, que organiza os dados a partir de um tema central, conectando-o a subtemas adjacentes. A Figura 1, a seguir, ilustra esse modelo:

Figura 1 – O processo da TFD.



Fonte: Charmaz (2009, p. 26).

3 OBTENÇÃO DOS DADOS

Uma estratégia metodológica importante da pesquisa foi a entrevista semiestruturada, realizada com os envolvidos na GIDE, cujo objetivo foi compreender como percebiam o Programa. É relevante destacar que a entrevista semiestruturada consiste em um encontro entre duas pessoas, com a finalidade de obter informações sobre determinado tema. Assim, as perguntas foram preparadas previamente, mas, durante as entrevistas, houve alterações, mudanças na ordem das questões e acréscimos, conforme a dinâmica da conversa (Marconi;

Lakatos, 2003). Dessa forma, evitou-se restringir demais a pesquisa ou adotar uma abordagem rígida nas perguntas.

A seleção das escolas foi realizada com base nos dados disponíveis no *site* do SIMAVE, onde se buscou o índice de acerto total nas avaliações do PROEB e PROALFA para cada instituição. Entre as escolas atendidas pela GIDE, foram escolhidas aquelas com os menores, médios e maiores índices de acerto. Esse critério mostrou-se relevante, pois permitiu a comparação entre três instituições com desempenhos distintos nas avaliações externas, o que possibilitou analisar a aplicabilidade da GIDE em cada uma delas. Nesse contexto, a coleta de dados foi realizada em três escolas estaduais de um município mineiro e na coordenação da GIDE. A partir disso, foram gerados memorandos e dados apresentados neste trabalho.

Das entrevistas realizadas, três ocorreram de forma *online* por meio do Google Meet, enquanto as demais foram feitas presencialmente. O contato com as escolas para o agendamento das entrevistas ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2024, período em que também foram realizadas. Em todas as instituições em que as entrevistas aconteceram, a pesquisadora foi recebida com cordialidade e respeito, e todas as perguntas foram respondidas de forma pronta.

Em relação aos participantes das entrevistas, ao todo, foram oito pessoas. Em cada escola, participaram dois profissionais, entre eles professores, supervisores e diretores. Além disso, duas coordenadoras do Programa foram incluídas na pesquisa. O critério de escolha dos entrevistados baseou-se na participação de cada um na GIDE durante o período de 2019 a 2023. Uma exceção foi feita no caso de uma coordenadora que passou a integrar a equipe em 2023; sua inclusão ocorreu por indicação da coordenação geral da GIDE. Nesse caso, não houve possibilidade de escolha dos entrevistados junto à SEE/MG.

O contato com as instituições foi realizado por ligação telefônica, aplicativo WhatsApp e *e-mail*. A partir desse contato inicial, a gestão de cada escola indicou os entrevistados, enquanto a seleção das coordenadoras da GIDE foi realizada pela gestão da GIDE junto à SEE/MG e à Fundação GIDE. É importante destacar que, em uma das instituições inicialmente selecionadas para a entrevista, houve recusa, exigindo a busca por outra escola com perfil semelhante, de modo a não comprometer os critérios de seleção. Assim, a pesquisa foi conduzida conforme o programa inicial de entrevistas.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados e procedimentos da coleta de dados

Categoria	Descrição
Total de entrevistados	8 participantes
Gênero	2 homens e 6 mulheres
Cargos/funções	- 2 diretores escolares - 3 supervisores - 1 professora de apoio - 2 coordenadoras da GIDE
Distribuição geográfica	Cada escola pertencia a uma regional diferente (diversidade de localidades)
Modalidade das entrevistas	- 3 realizadas via Google Meet - 5 realizadas presencialmente
Aspectos éticos	- Todos assinaram o TCLE - Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas

Fonte: Adaptado pela autora (2025).

4 TRIANGULAÇÕES

A triangulação, originada nas ciências exatas, foi incorporada às ciências sociais e humanas como uma estratégia metodológica para abordar fenômenos complexos de forma multifacetada. Utilizada especialmente em estudos qualitativos, ela combina métodos, diferentes fontes de dados, múltiplas teorias e pode envolver vários pesquisadores, possibilitando enriquecer as análises e reduzir vieses. Essa abordagem aumentou a credibilidade dos resultados e permitiu compreender os objetos de estudo em toda a sua complexidade, além de superar as limitações de abordagens únicas (Santos *et al.*, 2020). Portanto, nesta pesquisa, realizou-se uma triangulação de fontes, quais sejam, as percepções de representantes das escolas com as percepções dos representantes da gestão da GIDE; e a teórica entre três grandes temas que são a GIDE.

A triangulação teve como estratégia a definição da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) como tema central, e realizou-se a triangulação dos dados provenientes das escolas pesquisadas. Após isso, conduziram-se as entrevistas semiestruturadas. Durante a transcrição das entrevistas, surgiram novas questões, que foram enviadas por *e-mail* e por

aplicativo WhatsApp. Segundo Charmaz (2009), a TFD permitiu uma abordagem exploratória aberta, que facilitou a criação de teorias com base em dados reais.

A escolha da GIDE como um dos temas da triangulação justificou-se por ser o foco principal deste estudo. Ao se observar o Plano Estadual de Educação de Minas Gerais, que incluiu estratégias para acelerar a aprendizagem de estudantes com dificuldades ou atrasos, verificou-se que, nesse cenário, a GIDE inseriu-se com um papel relevante nas políticas públicas educacionais, com ações integradas voltadas para a melhoria do desempenho escolar. Entretanto, ao analisar as ações da GIDE, observa-se que são de natureza gerencial, e não de interferência direta nos processos de ensino e de aprendizagem. Esta questão, aparentemente contraditória, gerou as questões iniciais de interação com os participantes. Reforça-se a abrangência da problemática, visto que, desde 2019, 1.009 escolas de ensino fundamental da rede estadual mineira participaram do programa (Minas Gerais, 2021).

Nesse contexto, o objetivo foi promover uma maior articulação entre esses assuntos, permitindo à análise explorar, de forma integrada, os temas identificados nas entrevistas, sob perspectivas tanto quantitativas quanto qualitativas. Essa abordagem ampliou a compreensão dos resultados, possibilitou um exame mais aprofundado dos dados e propiciou a elaboração de sugestões para melhorias nas ações do Programa.

5 MEMORANDOS

Os memorandos são uma ferramenta essencial na Teoria Fundamentada em Dados (TFD), pois possibilitam comparações entre dados, códigos e categorias, o que proporciona análise detalhada do fenômeno. Além disso, eles viabilizam a documentação do raciocínio do pesquisador e a criação de um registro das informações sintetizadas a partir das tomadas de nota durante o processo de pesquisa. Também incentivam a reflexão crítica sobre os dados, o que auxilia na identificação de lacunas e no direcionamento de novas investigações (Charmaz, 2009).

Neste estudo, os memorandos são apresentados na forma de relatórios temáticos, que detalham fontes de triangulações e análises focalizadas. Eles foram elaborados ao longo de toda a pesquisa, resultando em um total de quatro registros reflexivos, os quais são apresentados a seguir.

5.1 O que é a Gestão Integrada da Educação (GIDE) e o que os estudos dizem sobre sua implantação

Neste memorando, foram reunidas informações organizadas formalmente sobre o foco de estudo da pesquisa. Essa prática de síntese foi necessária para o aprofundamento analítico dos dados coletados, e foi realizada no momento em que as entrevistas foram preparadas, no caso da explicação conceitual, e durante o levantamento bibliográfico dos estudos que compõem a revisão bibliográfica de pesquisa sobre a temática GIDE.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394/96, a educação básica tem como finalidade assegurar ao educando uma formação comum indispensável ao exercício da cidadania, além de fornecer meios de progressão no trabalho e em estudos posteriores. O artigo 24 da LDB, inciso V, estabelece que a avaliação do desempenho do aluno deve ser contínua e cumulativa, observando os mesmos critérios na verificação do rendimento escolar (Brasil, 1996).

A Fundação da GIDE (FdG), anteriormente conhecida como FDG, passou a adotar essa nova denominação a partir de 2023. A Fundação conta com o patrocínio de diversas empresas, como o Instituto MRV, Instituto Localiza, Grupo Super Nosso, Instituto Alair Martins, Tradimaq, PR Lasmar Advocacia e o Rotary Clube de Belo Horizonte Oeste (Fundação da GIDE, 2024a).

No *site* da FdG, um vídeo do governador de Minas Gerais, Romeu Zema, destacou a referida Fundação como uma parceira importante da Secretaria de Educação mineira. Além disso, ressaltou especialmente os projetos voltados para a melhoria da qualidade da educação no estado, incluindo capacitação de professores, melhorias nos espaços físicos das escolas e avanços na merenda escolar (FdG, 2024b). A Fundação da GIDE está localizada na Alameda Oscar Niemeyer, na cidade de Nova Lima, Minas Gerais.

Da mesma forma, o então secretário de Educação, Ígor Alvarenga, destacou que a FdG havia alcançado resultados expressivos no ensino remoto durante a pandemia. No entanto, não foram encontrados dados que corroborassem integralmente essa afirmação. Ainda assim, o secretário considerou o programa um sucesso (FdG, 2024c). Por outro lado, durante as entrevistas, houve relatos de que a atuação da GIDE na escola durante a pandemia resultou em um aumento da sobrecarga para a instituição. Esse ponto foi exemplificado no seguinte trecho da fala do E4 (Entrevistado 4):

Nós tivemos a pandemia então num primeiro momento foi confuso e complicado. Né? Estávamos em pandemia, veio esse projeto novo e todas essas ferramentas que alguns professores, alguns servidores tinham dificuldade, outros não. Foi uma luta diária para tentar alcançar o objetivo do projeto aliado com o atual momento que estávamos passando (referência a pandemia). Não foi fácil. (E.4).

A intensificação das parcerias entre o setor público e o privado no campo educacional foi defendida como uma estratégia para solucionar os graves problemas da educação brasileira. Essas parcerias refletiram uma visão que buscava dissociar a esfera pública do âmbito exclusivo do Estado, promovendo a participação ativa do terceiro setor, o que fortaleceu as relações entre Estado, mercado e sociedade (Vieira; Santos, 2020). Essa abordagem, no entanto, gerou questionamentos sobre a inserção de ideologias empresariais nas instituições de ensino no Brasil.

A defesa das parcerias público-privadas (PPPs) na educação como solução para os problemas estruturais do sistema brasileiro é uma perspectiva que demanda análise crítica, pois pode aprofundar desigualdades e subordinar o direito à educação a interesses mercadológicos. Portanto, é necessário questionar até que ponto a lógica empresarial é compatível com os princípios de uma educação pública, gratuita, laica e de qualidade, previstos na Constituição Federal.

A inserção de modelos de gestão privada no espaço público educacional, como a adoção de métricas de produtividade, *rankings* de desempenho e terceirização de serviços pedagógicos, tende a reduzir a educação a um bem transacionável, em detrimento de seu caráter social e emancipador. Além disso, a transferência de responsabilidades do Estado para o terceiro setor fragiliza o papel do poder público como garantidor desse direito fundamental, abrindo espaço para a privatização velada e a mercantilização do ensino.

Outro risco dessas parcerias é a padronização de currículos e metodologias sob critérios de eficiência econômica, desconsiderando as particularidades socioculturais das comunidades escolares. A experiência internacional demonstra que, em muitos casos, as PPPs aprofundam a segregação educacional, privilegiando instituições em áreas rentáveis e negligenciando escolas em regiões periféricas, onde o investimento privado não é atraente.

Portanto, em vez de adotar modelos gerenciais empresariais como a GIDE – ainda que adaptados ao contexto pedagógico –, é necessário fortalecer políticas públicas estruturantes, com financiamento adequado, valorização dos profissionais da educação e participação democrática da comunidade escolar. A verdadeira transformação da educação brasileira

depende não da lógica do mercado, mas de um projeto de Estado que priorize a equidade e a formação cidadã, resistindo à precarização e à terceirização do ensino público.

Uma metodologia frequentemente aplicada no contexto educacional pela FdG foi a abordagem do PDCA (plan-do-check-act), amplamente utilizada no planejamento de serviços. Entre os métodos derivados do PDCA, destacou-se o modelo ADDIE, que organizava o desenvolvimento produtivo em cinco etapas, sendo analisar, desenhar, desenvolver, implementar e avaliar. Criado na década de 1970, o modelo ADDIE distinguiu-se por sua simplicidade e flexibilidade, e foi amplamente empregado em projetos de ensino à distância (Morales-González; Edel-Navarro; Aguirre-Aguilar, 2014).

Godoy (2015) argumenta que os repasses governamentais às escolas não foram suficientes para resolver problemas como o baixo desempenho escolar. A autora defende que as parcerias com instituições privadas são necessárias e que a adoção de metodologias empresariais, inclusive a formação de gestores educacionais, podem contribuir, significativamente, para a melhoria do desempenho dos alunos.

Embora tenham sido observados ganhos específicos em indicadores como taxas de aprovação e desempenho em disciplinas como português e matemática, a abordagem da GIDE foi alvo de críticas por sua ênfase superficial, que ocultava desafios mais profundos, como as desigualdades no sistema educacional e a precarização das condições de trabalho dos professores. Essa dinâmica criou um conflito entre o alcance de metas e a busca por uma educação de qualidade abrangente e sustentável (Souza, 2017).

Por outro lado, Sammons (2008) sustenta que tanto as melhorias quanto os diagnósticos nas escolas deveriam partir das próprias instituições de ensino. A autora enfatiza a importância do diálogo entre governo, escolas e comunidades e destaca que o conceito de “escola eficaz” não era consensual, embora muitos estudos o tivessem relacionado diretamente ao desempenho dos alunos em leitura e matemática.

No que se refere ao efeito da gestão pedagógica, evidenciado na aplicação da GIDE, caracterizou-se pelo esforço de alinhar práticas pedagógicas e administrativas com ênfase em resultados quantificáveis. Embora essa estratégia tivesse promovido melhorias pontuais em alguns indicadores educacionais, ela também foi alvo de críticas devido à priorização de metas numéricas, que puderam deixar de lado aspectos qualitativos do ensino e as condições de trabalho dos educadores (Ramos; Roitberg; Paiva, 2014).

Um ponto digno de nota é que o Relatório Coleman, realizado nos Estados Unidos em 1966, analisou 645.000 alunos e concluiu que fatores socioeconômicos tiveram maior impacto no desempenho escolar do que aspectos relacionados às instituições de ensino. O estudo avaliou

características dos alunos, suas famílias e suas escolas e revelou a importância do contexto social e econômico na educação (Bonamino; Franco, 1999).

Em relação às pesquisas sobre eficácia escolar, essas focaram em subsidiar planejadores de políticas educacionais. Esses estudos sugeriram que escolas eficientes possuem liderança compartilhada, ambientes organizados e práticas que estimulam o interesse dos alunos. Além disso, destacaram a importância de ações claras e flexíveis, capazes de demonstrar resultados e progresso (Sammons, 2008).

É verdade que a coordenação da GIDE adota uma abordagem denominada “gestão para resultados pedagógicos”, baseada no método PDCA. Nessa abordagem, são realizadas reuniões regulares com representantes das equipes escolares com o objetivo de identificar problemas e estabelecer metas para solucioná-los. Dessa forma, a proposta inclui avaliações periódicas e monitoramento dos resultados. Portanto, a meta global é melhorar o desempenho escolar dos alunos, com objetivos específicos definidos por cada escola junto à gestão do Programa, como exemplificado na Figura 2:

Figura 2 - Imagem ilustrativa do Plano de Ação preconizado pela GIDE³



FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO GERAL

PLANO DE AÇÃO - EF/AI

EDUCAÇÃO



GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.

Meta Global:

AUMENTAR DE 85,24% PARA 85,54% O PERCENTUAL DE ESTUDANTES COM APROVEITAMENTO DE 65 PONTOS EM TODOS OS COMPONENTES CURRICULARES* ATÉ DEZEMBRO DE 2023.

Meta (AI):

AUMENTAR DE 85,24% PARA 85,54% O PERCENTUAL DE ESTUDANTES COM APROVEITAMENTO DE 65 PONTOS EM TODOS OS COMPONENTES CURRICULARES* ATÉ DEZEMBRO DE 2023.

Especialista responsável:

*Exceto: Arte, Educação Física e Ensino Religioso.

Causa	Ação/Procedimento	Responsável	Início Previsto	Término Previsto
Intervenção nos resultados das avaliações externas	1. Promover a Intervenção Extra Classe		19/04/2023	14/07/2023
	1.1 Aplicando um teste diagnóstico para mapear os estudantes que ainda não consolidaram as habilidades		19/04/2023	26/04/2023
	1.2 Dividindo os estudantes em grupos de acordo com as habilidades não consolidadas em relação aos resultados esperados		27/04/2023	28/04/2023
	1.3 Atendendo os estudantes utilizando jogos de alfabetização na modalidade extra classe;		02/05/2024	05/07/2023
	1.4 Reavaliando os estudantes para promover um rodízio entre eles caso seja necessário.		26/06/2023	14/07/2023

Fonte: Adaptado pela autora (2023).

Na Figura 2 apresentada, observam-se ações específicas determinadas pela equipe da GIDE nessa instituição de ensino, como a realização de avaliações diagnósticas, estudos em

³ Plano de ação da GIDE (2023) - EF/AI.

grupo, utilização de jogos pedagógicos e reavaliação dos estudantes. É importante salientar que a definição das metas, segundo a coordenação do Programa, deveria ser feita pela equipe escolar. No entanto, durante as entrevistas, houve falas indicando que as ações já haviam sido pré-determinadas para a escola, conforme descrito no trecho de fala a seguir:

Eles mandam para a gente várias sugestões e entre essas sugestões a gente escolhe umas que está mais precisando na escola. Escolhe essas ações, a gente planeja, executa, temos que preencher um painel de evidências que eles vão acompanhando lá. (E.3).

Como já mencionado, após a escolha dos temas, os planos de ação são implementados, seguidos pela elaboração de registros das práticas executadas, tendo como destaque aquelas que apresentaram impacto positivo na aprendizagem dos estudantes. Por fim, ocorre a socialização dessas práticas, realizada por meio de diversos canais, como murais, *e-mails*, reuniões, portfólios e a disponibilização de um *drive* contendo os resultados e as ações realizadas (Gestão Integrada..., 2023a).

Com base nas publicações sobre a GIDE e nas entrevistas realizadas, pode-se argumentar que, no contexto das políticas neoliberais na educação, houve um aumento significativo das demandas sobre o corpo docente. Essa realidade é frequentemente retratada em produções acadêmicas, que destacam questões como baixos salários, falta de qualificação, fragmentação do trabalho pedagógico, perda de autonomia docente, jornadas extensivas de trabalho, contratos precários, exigências provenientes de instâncias superiores às instituições de ensino e sistemas de avaliação que sobrecarregam os professores (Mancebo, 2007). Esses contrapontos são essenciais para a análise das percepções de gestores e especialistas entrevistados, conforme explicitado na fala a seguir:

O desafio é ter tempo para fazer isso. Eu tenho que dar conta de 10 turmas, eu estou no turno da tarde, eu tenho 15 turmas. A outra pedagoga que é a C. ela tem o horário picado, ela vem 3 dias a tarde e 2 dias de manhã, então 2 dias eu fico aqui por conta de 15 turmas. Eu vou deixar as outras 5 sem olhar? Não tem jeito. E aí você tem que fazer a parte pedagógica, você tem que atender pai, você tem que [...] não tem como [...] não tem como. Que horas eu tenho que fazer a GIDE? Em casa. Eu recebo para isso? Não (E.1).

É nesse contexto que, em 2019, o Governo de Minas Gerais, em parceria com a SEE, firmou um acordo com a FdG, dando início à implementação de práticas gerenciais nas escolas estaduais. Essa parceria foi direcionada às instituições de ensino que abrangem os anos iniciais e finais do ensino fundamental. No entanto, a documentação oficial referente a essa parceria

não está disponível nos *sites* do Governo de Minas ou da SEE/MG. Solicitou-se o acesso a esse documento junto à gestão da GIDE e à SEE/MG, mas a resposta foi de que ele não pode ser disponibilizado.

Para fundamentar as triangulações e análises, buscou-se a perspectiva de Silva (2016), que analisou os contextos das décadas de 1970 e 1990, pois esses períodos foram marcados por transformações significativas na mentalidade e nas práticas de gestão das escolas brasileiras. Essas mudanças foram, em grande medida, impulsionadas pelo financiamento da educação por organismos internacionais, que exigiam a apresentação de indicadores educacionais relacionados ao desempenho escolar dos estudantes.

O Decreto nº 6.094, que regulamentou o Plano de Metas do Compromisso Todos pela Educação, integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), estabeleceu metas e diretrizes voltadas aos municípios com os piores índices educacionais. Ele buscou promover a colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios, as famílias e as comunidades para o aprimoramento da educação básica (Brasil, 2007). A União apoiou ações diretas ou incentivou práticas focadas na aprendizagem, como o estabelecimento de metas concretas, o monitoramento individual dos alunos e o registro da frequência e do desempenho escolar dos estudantes (INEP, 2008).

Nesse contexto, foi criada, na década de 1980, a Falconi Consultores, originada da Fundação Cristiano Ottoni (FCO). A FCO, fundada em 1970 e vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), inicialmente consistia em um grupo de engenheiros. Em 2012, por meio da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG), liderada pela professora Maria Helena Pádua Godoy, a Falconi propôs a inserção de metodologias empresariais no setor educacional brasileiro (Silva, 2016).

Para compreender o Programa GIDE, considerando que a literatura específica produzida pelos idealizadores não apresentava contrapontos que permitissem uma análise aprofundada, foi realizada uma revisão bibliográfica de publicações sobre o tema, abrangendo o período de 2023 a 2024. A pesquisa foi conduzida nos portais Periódicos CAPES e Google Acadêmico, utilizando os descritores “GIDE”, “Gestão Integrada de Educação” e “Gestão Integrada de Educação Avançada”, conforme descrito no Quadro do Apêndice C. Foram identificados apenas três estudos relacionados ao tema em Minas Gerais, estes realizados nos anos de 2023 e 2024.

As autoras Vidigal e Pereira (2023) introduziram o conceito de “contrarreforma gerencial”, ou seja, a ênfase do Programa nos resultados, em detrimento de fatores socioambientais. Já em 2024, Vidigal (2024) argumentou que essa priorização promoveu a

padronização dos conceitos de eficiência e desempenho. No mesmo ano, Vidigal e Pereira (2024) apontaram que a GIDE refletiu uma agenda gerencial, com adaptações de ferramentas empresariais ao contexto escolar e foco em eficiência e produtividade.

As reformas gerenciais na educação brasileira começaram em 1970, segundo Silva (2016), impulsionadas pelo Banco Mundial. Alves e Albuquerque (2015) afirmaram que a ideologia gerencial se consolidou com a reforma educacional de 1990, liderada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), para atender às exigências internacionais.

Entre 2019 e 2022, durante o governo Romeu Zema (Partido Novo) em Minas Gerais, implantou-se a Gestão Integrada da Escola (GIDE), desenvolvida pela FDG. Focada em eficiência e resultados, a GIDE priorizou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e a Prova Brasil, mas negligenciou fatores que dificultavam o aprendizado e a inclusão educacional. Esse modelo reforçou desigualdades, adaptou métodos empresariais ao ambiente escolar e ignorou especificidades pedagógicas. Alinhada a princípios neoliberais, perpetuou uma gestão tecnicista e mercantil, que limitou o acesso a uma educação democrática e inclusiva (Vidigal, 2024).

No âmbito nacional, o Ceará destacou-se como pioneiro na avaliação de desempenho escolar ao iniciar, em 1992, o sistema permanente de avaliação da educação básica (Alves e Albuquerque, 2015). A GIDE foi implementada na rede estadual cearense em 2015 e, em 2016, expandiu-se para as redes municipais do Ceará e para outros estados, como Pernambuco, Sergipe, Minas Gerais, Bahia, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Rio de Janeiro (Silva, 2016).

Estudos sobre a GIDE em Manaus evidenciaram a ausência de impacto pedagógico e houve críticas relacionadas ao aumento da burocracia, desvalorização docente, priorização de avaliações externas e perda de autonomia dos profissionais da educação (Pereira, 2017; 2020). Em contrapartida, alguns trabalhos apontaram ganhos no desempenho escolar e avanços na formação continuada dos professores (Freire; Rocha, 2017).

Comparações realizadas entre Rio de Janeiro, Pernambuco e Ceará evidenciaram variações no foco das ações da GIDE. No Rio de Janeiro, priorizou-se a aplicação do método PDCA. Em Pernambuco, deu-se ênfase aos diagnósticos que resultaram em premiações para as escolas com os melhores resultados. No Ceará, o foco esteve na melhoria do IDEB estadual (Valle, 2012; Silva, 2016; SEDUC, 2008). Contudo, Vieira (2007) alertou que a liderança do Ceará no IDEB de 2005 não deveria ser atribuída diretamente à GIDE, ressaltando a necessidade de uma análise longitudinal para confirmar seus efeitos. Ao pesquisar como está a

atuação da GIDE no Rio de Janeiro, foi encontrada a Lei Municipal nº 2232/2022, que institui a gratificação por desempenho escolar e profissional por meio da GIDE.

Nos anos 1960, iniciaram-se as avaliações de sistemas educacionais mundiais nos Estados Unidos, com o objetivo de coletar informações sobre alunos, escolas e professores. Esse processo foi documentado no relatório Coleman. Com base nesse modelo, Argentina, Brasil e Chile implementaram avaliações sistêmicas focadas na gestão local e no financiamento por aluno. Como consequência, no Brasil, desde a Constituição Federal de 1988, houve uma busca constante por descentralizar a gestão da educação, oferecendo mais autonomia e responsabilidades para Estados e Municípios, enquanto a União atuou de forma suplementar (Araújo; Silva, 2011).

Um marco importante nesse processo foi o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que foi iniciado na região Nordeste e expandido nacionalmente em 1990. Apesar das modificações ao longo dos anos, o principal objetivo do SAEB permaneceu o de monitorar a qualidade da educação. A principal mudança do SAEB consistiu em focar na avaliação de habilidades e competências dos alunos (INEP, 2019). Posteriormente, o sistema de monitoramento educacional brasileiro passou a ser representado pela Prova Brasil e pelo IDEB, que avaliavam a evasão escolar, a repetência e o desempenho dos estudantes.

Em Minas Gerais, as avaliações escolares foram inspiradas no modelo americano da década de 1960. Nesse molde, buscou-se aprimorar o sistema educacional local, com foco na adaptação às necessidades regionais (Franco; Calderon, 2017). A partir de 1989, com o artigo 196 da Constituição Estadual, a avaliação do sistema estadual de ensino ganhou prioridade. Dessa forma, as avaliações tornaram-se periódicas e foram realizadas por docentes e responsáveis pelos alunos (Franco; Calderon, 2017).

Barbosa (2013) trouxe reflexões sobre a percepção dos professores de escolas estaduais e municipais quanto ao uso dos resultados das avaliações do SIMAVE e destacou o foco no desempenho das escolas e a utilização da premiação como mecanismo de incentivo. A autora indicou que, segundo os gestores escolares, houve um aumento no trabalho docente para atender às exigências do SIMAVE, com ênfase nos resultados e nas premiações. Esse foco gerou maior burocracia e reuniões, além de uma diminuição da autonomia das escolas. Nota-se esse argumento em relação à GIDE nas escolas, como no trecho da entrevista que foi realizada:

Também um desafio conciliar todas as coisas. Então aqui todo mundo fica correndo. Estou resolvendo ali a prova do reforço que é até hoje para finalizar, então estou vendo aqui com você sobre as questões da GIDE. E segunda nós temos uma reunião de alinhamento com eles, provas bimestrais acontecendo

a partir de semana que vem. Então eu acho que desafio é conseguir conciliar as coisas. (E.6).

Em 2000, foi instituído o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) e o Programa de Avaliação da Rede Pública de Ensino Básico (PROEB). Nos documentos oficiais, foi dito que a sociedade e os profissionais da educação participaram da implementação do PROEB, com o objetivo de promover a igualdade de oportunidades no acesso à educação. No entanto, a crítica recorrente foi a falta de participação efetiva dos professores na elaboração do programa, embora eles participassem da aplicação das avaliações e da inserção dos resultados no sistema SIMAVE (Carnielli; Machado, 2005).

O SIMAVE foi iniciado como um projeto piloto pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) em 1999 e implementado oficialmente em 2000 pelo governo de Minas Gerais. Entre 1992 e 2002, a avaliação diagnosticou os problemas no sistema educacional com a finalidade de promover melhorias no processo de ensino e aprendizagem. Entre 2003 e 2014, o foco passou a ser nos resultados, e introduziu-se a ideia de responsabilizar gestores e professores pela qualidade da educação. Nesse contexto, a ideologia de mercado se tornou presente com a definição de metas a serem alcançadas. Entre as ações executadas pelo governo de Minas nesse período, destacaram-se a produção de painéis com os resultados das escolas, a realização de prêmios por produtividade e a associação da progressão na carreira aos resultados das avaliações.

Nesse contexto, alguns autores criticaram o SIMAVE e o PROEB como instrumentos de regulação do sistema educacional, pois são baseados na ideologia capitalista e têm foco na gestão eficiente e na avaliação de resultados (Araújo; Silva, 2011). Assim, o SIMAVE se tornou um mecanismo cujo objetivo era melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas estaduais e municipais de Minas Gerais. Para isso, foi criada uma plataforma com os resultados e propostas de intervenções pedagógicas com base no desempenho escolar (SIMAVE).

As avaliações do SIMAVE são aplicadas anualmente nas disciplinas de língua portuguesa e matemática aos alunos do 2º, 3º, 5º e 9º ano do ensino básico e do 3º ano do ensino médio. A avaliação é feita por aluno e por escola, com a proficiência calculada para cada etapa do ensino, e utiliza padrões de desempenho definidos para cada disciplina. Além disso, realizam-se avaliações diagnósticas em dois períodos anuais com o objetivo de acompanhar o desempenho dos alunos de toda a rede estadual, inclusive a Educação de Jovens e Adultos (EJA). No final do ano, também são aplicadas as avaliações do PROEB e PROALFA, que

medem a proficiência em português e matemática (Minas Gerais, 2019; Minas Gerais; Universidade Federal de Juiz de Fora, 2019; 2023).

5.2 Registro das observações da pesquisadora sobre a GIDE

Neste memorando, apresenta-se uma síntese de informações autorais sobre a implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada na instituição de ensino onde a pesquisadora trabalha. Este levantamento serve como apoio relevante para a compreensão da teoria substantiva, sendo fonte de triangulação para a análise do programa.

A GIDE foi introduzida na escola em 2019, instituição que atende alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Desde o início, houve resistência da equipe escolar, que justificava o descontentamento com o aumento das demandas de trabalho. Além disso, havia a percepção de que o programa não apresentava inovações significativas ou melhorias perceptíveis no desempenho dos alunos e na formação dos professores.

Esse contexto instigou a pesquisadora a realizar uma pesquisa aprofundada sobre a GIDE, com foco em sua implementação em Minas Gerais. Buscou-se compreender os motivos que levaram à imposição do programa à equipe escolar, verificar os impactos no desempenho dos alunos em outras instituições e identificar se a GIDE foi adotada em outros estados, explorando diferentes perspectivas sobre sua eficácia.

Inicialmente, a elaboração e execução das ações da GIDE contavam com a participação de diversos profissionais, incluindo professoras regentes, professoras de inclusão, a responsável pela biblioteca, representantes das auxiliares de serviços da educação básica (ASB) e da secretaria, além da direção, vice direção e supervisão da escola. Contudo, atualmente, apenas a gestão escolar – supervisão, direção e vice direção – participa diretamente da elaboração das ações. Ao longo dos anos, observou-se que apenas três profissionais demonstraram interesse contínuo pelo programa.

Durante o desenvolvimento do projeto de mestrado, a pesquisadora enfrentou dificuldades para acessar informações diretamente com as coordenadoras do programa na Secretaria de Educação. Após superar um longo processo burocrático, a pesquisadora obteve autorização para acessar as propostas de trabalho do programa e o painel de evidências. Esse painel reúne os resultados das ações realizadas nas escolas, apontando as metas atingidas, as que não foram alcançadas e as ações efetivadas, além de avaliar a relevância das metas e planejar futuras intervenções.

Mesmo durante a pandemia, a GIDE continuou sendo executada. Nesse período, metas específicas foram estabelecidas, como a leitura compartilhada *online*. No entanto, apenas uma turma do 5º ano participou ativamente, devido às limitações de acesso e de letramento digital por parte dos estudantes e suas famílias. Houve também iniciativas para estimular os estudos, com produções audiovisuais feitas pelos alunos e divulgadas pelo aplicativo WhatsApp, além de ações voltadas à participação em avaliações externas e internas.

Apesar dessas iniciativas, não foram observadas mudanças significativas na formação docente, na aprendizagem dos alunos ou na inclusão digital. Pelo contrário, a equipe enfrentou demandas extras em um momento crítico.

Em 2022, as metas da GIDE incluíram temas como saúde bucal e combate à dengue. Os estudantes elaboraram cartazes, aprenderam técnicas de escovação dental e receberam *kits* com itens de higiene bucal. O tema alimentação saudável também foi abordado de forma lúdica, com a confecção de utensílios domésticos, simulações de preparo de alimentos e a criação de um jogo da memória com frutas e legumes.

Atividades de intervenção pedagógica voltadas para alunos com dificuldades de aprendizado também foram realizadas. Essas ações ocorreram tanto em sala de aula, conduzidas pelos professores, quanto fora dela, com o apoio da professora eventual e da auxiliar de biblioteca. Materiais como jogos manuais e *online*, brinquedos e brincadeiras foram utilizados como ferramentas pedagógicas.

Embora a GIDE tenha promovido algumas ações bem-sucedidas, os desafios relacionados à sua implementação ainda prevalecem, sobretudo quanto ao envolvimento e à aceitação por parte da equipe escolar. A imposição do programa, sem um consenso coletivo, continua sendo um ponto de tensão, reforçando a necessidade de avaliações críticas e diálogos mais abertos sobre sua eficácia e aplicação prática.

5.3 Registro dos primeiros contatos com as escolas pesquisadas

Neste memorando, é relatado o processo de aproximação com as escolas cujos participantes contribuíram com percepções sobre a implantação da GIDE. Ao entrar em contato com as gestoras do programa na Secretaria de Educação para o projeto de mestrado, a pesquisadora enfrentou resistência e muita dificuldade de acesso e diálogo. Após um longo processo burocrático, que envolveu o envio de *e-mails*, mensagens via WhatsApp, ligações telefônicas e uma ida pessoal à Cidade Administrativa de Belo Horizonte, conseguiu autorização para acessar as propostas de trabalho do programa e o painel de evidências.

No que se refere ao painel de evidências, é elaborado após as ações realizadas nas escolas e, posteriormente, discutido em reuniões com os representantes da GIDE de cada instituição. Nessas reuniões, são avaliadas as ações que atingiram as metas pré-estabelecidas e as que não foram alcançadas. O painel descreve as ações efetivadas, e a partir dele é averiguado se todas as metas foram alcançadas. Caso haja alguma ação não efetuada ou não concluída, esta é corrigida por meio do Relatório de Análise e Desvio de Meta (RADM) e, portanto, ocorre uma revisão e aplicação desta ação na escola. Isso é observado na fala da entrevista:

[...] e a própria Vanesca vai propor uma nova ação. Para fazer a correção desse desvio de meta. Então o RADM. Não menos importante do que as outras etapas. Mas é uma etapa crucial dentro da GIDE. (E.7).

Ao entrar em contato com as três escolas selecionadas para este trabalho, a pesquisadora recebeu uma resposta negativa de forma velada. Na primeira escola, realizou-se contato com a supervisora, que pediu para formalizar o pedido de entrevista por *e-mail*, o que foi feito prontamente. No entanto, mesmo após apresentar a autorização da SEE/MG para a realização do trabalho e apesar da insistência da pesquisadora, a diretora informou que não poderiam participar, alegando que essa era a posição de toda a equipe. Eles sugeriram, então, que a pesquisadora enviasse um questionário ou formulário em vez de realizar as entrevistas. A resposta da gestora foi a seguinte: “- Como havia registrado, toda a equipe prefere responder documento físico ou formulário”. Contudo, como a metodologia da pesquisa era baseada em entrevistas, buscou-se outra instituição com características de indicadores do SIMAVE muito próximas às da que não se dispôs às entrevistas. A outra escola selecionada atendeu prontamente ao convite para participar da pesquisa.

A escolha pela Teoria Fundamentada em Dados (TFD) para a análise dos dados desta pesquisa ocorreu por se tratar de uma metodologia apropriada para situações em que não há uma teoria substancial pré-existente que esclareça o processo investigado. Também se deu pelo fato de orientar para a máxima fluidez nos processos de obtenção dos dados. Neste aspecto a TFD foi essencial, pois deu suporte teórico para a adaptação dos roteiros de entrevista e para a substituição de uma das instituições no momento da coleta de dados. Dessa forma, a TFD possibilitou a descoberta de processos subjacentes aos fenômenos e proporcionou enriquecimento das análises a partir das vivências e percepções dos participantes (Trindade, 2021).

A partir das orientações para codificação inicial, ficou definido que ela se daria por escola e por respondente. No caso da conversa com as pessoas responsáveis pela coordenação

geral da GIDE, que não estão em escolas, mas que trariam uma possibilidade muito relevante de triangulação com as percepções dos participantes delas, também se codificou como “entrevistadas”, mas foi elaborado um memorando específico para essa entrevista.

Como resultado da organização inicial dos dados, a escola em que se conseguiu as entrevistas por último recebeu o código I.3. As anteriores, I.1, a primeira a oferecer as condições para entrevista, e I.2, que retornou a anuência pouco depois, via WhatsApp. Na I.1, conseguiu-se agendar uma entrevista por telefone, após a secretária confirmar um horário em que o diretor e o supervisor poderiam atender a pesquisadora.

Durante as visitas, apenas uma entrevista foi realizada de forma *online*. Além disso, se observou que a escola E.3 estava localizada em uma área de maior vulnerabilidade social. Ao chegar, percebeu-se a presença de uma viatura policial e notou-se um clima de tensão entre os moradores. Havia poucas pessoas nas ruas, todas com semblantes sérios e em silêncio. No entanto, percebeu-se que, assim que o veículo policial deixou o local, as pessoas pareceram mais tranquilas; os jovens e crianças começaram a aparecer nas ruas, e as conversas entre os moradores foram retomadas de maneira animada.

5.4 Registro das entrevistas nas escolas

Neste memorando, consequência do processo relatado no anterior, é realizada uma síntese das informações obtidas nas entrevistas, cujo roteiro está no Apêndice A. Como a codificação definida foi por escola a fim seguir a sequência cronológica de obtenção dos dados e seus registros, este memorando segue a sequência das entrevistas, mas o foco é a observação de características que aglutinam percepções em categorias.

Ao realizar a entrevista na escola I.1, observou-se que o entrevistado E.1 estava hesitante ao iniciar a conversa, com voz trêmula e fazia pausas prolongadas, utilizando expressões como “eeeeeeee” para ampliar o tempo de elaboração das frases. A pesquisadora procurou demonstrar empatia e, aos poucos, ele pareceu estar mais confiante, falando com mais espontaneidade. O mesmo ocorreu com a entrevistada E.2. No final da entrevista, após ter desligado o microfone, comentou ter se sentido insegura, pois não entendeu se a entrevistadora era a favor ou contra a GIDE.

Percebeu-se também, nas escolas I.1 e I.2, que os entrevistados buscavam, por parte da entrevistadora, uma certa aprovação ao final de suas respostas, pois era observada em silêncio com uma expressão de expectativa. A pesquisadora procurou manter uma postura neutra, com o mínimo de reações faciais ou verbais que pudessem influenciar as respostas, buscando

tranquilizá-los, além de deixar claro, no final das entrevistas, que suas respostas foram satisfatórias e que o trabalho não faria julgamentos; seu caráter é descritivo e exploratório.

No caso do entrevistado E.1, este demonstrou irritação em alguns momentos, especialmente quando abordado sobre a questão de incentivos para participação na GIDE. Antes mesmo de terminar a pergunta (Questão 11 do roteiro: Vocês recebem algum incentivo para atuarem na GIDE?), ele respondeu de forma abrupta:

- NADA.

[...] Exemplo nós tivemos um trabalho de excelência que foi selecionado no ano de 2023, eles podiam ter dado por exemplo algo para a escola. Isso aí pensava o que para o Estado? Nada. Um retroprojeto. Um retroprojeto não. Um Datashow. Novo. Melhorar nossa sala de vídeo. Ou construir uma sala de vídeo. Eles fizeram o que aqui? Nada. Dar parabéns! Ah! Pelo amor de Deus né?! [...] (E.1).

Apesar de momentos mais tensos, todos os entrevistados foram muito gentis e prestativos ao acolherem a entrevista. Um ponto importante foi que, à medida que a pesquisadora reforçava que estava lá apenas para ouvir as impressões sobre o Programa, sem julgamentos, os entrevistados foram se sentindo mais à vontade. Isso ficou evidente tanto na entonação da voz quanto na postura corporal dos entrevistados.

Notou-se também que, quando o entrevistado E.1 falou sobre a adaptação das atividades da GIDE – as quais, nesta instituição, são as mesmas para o fundamental I e II –, sua voz pareceu vacilante em alguns momentos, trazendo a impressão de uma certa insegurança. Em várias ocasiões, ele expressou indignação, como na frase: “- Para a gente virar número?”

Além disso, tanto na escola I.1 quanto na I.2, os gestores mencionaram que os supervisores têm mais conhecimento e autoridade para falar sobre a GIDE, pois lidam diretamente com a equipe da SEE/MG no dia a dia. Após a pesquisadora desligar o gravador, o entrevistado E.1 desabafou, dizendo que os painéis de evidência têm que ser feitos em casa, pois não há tempo suficiente na escola para realizá-los. Essa foi uma demonstração de sobrecarga de trabalho, que, assim como o *stress* inicial revelado nas entrevistas em I1 e I2, se constitui na primeira categoria focalizada. As interações em I1 e I2 sugeriram que a GIDE gerou mais trabalho e dispêndio de energia cognitiva sem nenhuma contrapartida.

A sobrecarga de trabalho docente é um fenômeno estudado desde os anos 1980, de causas múltiplas, que se refere ao excesso de demandas e responsabilidades colocadas sobre os professores, comprometendo sua capacidade de realizar suas tarefas de forma eficaz e impactando negativamente seu bem-estar físico e psicológico (Maslach; Jackson, 1981; Schwab; Jackson; Schuler, 1986). Essa sobrecarga pode se manifestar em longas jornadas de

trabalho, excesso de burocracia, preparação de aulas para turmas muito heterogêneas, grande número de alunos por turma, pressão por resultados e falta de autonomia. A sobrecarga de trabalho docente tem sido associada à insatisfação profissional, ao esgotamento (síndrome de burnout), ao abandono da carreira e à queda na qualidade do ensino.

Isso pode se aplicar também aos técnicos que atuam na administração da escola e deve merecer atenção em investigação específica. Sobre o que foi observado, é possível inferir que há um viés relevante em relação à implantação da GIDE de que há a geração de mais atividades laborais sem a devida contrapartida de contratação de pessoas ou remuneração adicional. Tal viés pode vir a gerar efeitos deletérios e contrários ao objetivo do programa, mas, como foi uma descoberta advinda do processo exploratório, não há subsídios na literatura pesquisada ou tempo suficiente de execução do programa para que se evolua nesse tema. Portanto, a categoria “Sobrecarga de Trabalho”, apesar de plausível, não será considerada como foco de elaboração conceitual na teorização substantiva.

Paralelamente ao conversar com o entrevistado E.2, percebeu-se que, no início, ele apresentava um olhar vago, evitava contato visual direto, coçava a cabeça e fazia pausas longas antes de responder, com falas como “de... de...”. Ele também usava palavras como “obrigação” ao falar da GIDE, enfatizando o aumento de demandas burocráticas compulsórias vindas do Programa:

O carro chefe da GIDE é que ela faz a gente registrar as coisas para a gente poder ver. Porque muitas vezes a gente até faz as coisas, mas aquilo você não registra. (E.2).

Ao lado disso, observou-se que a geração de sobrecarga de tarefas não é uma visão geral. Na I3, a entrevistada E.5 se mostrou muito engajada e satisfeita com a GIDE em sua escola. Embora tenha tido dificuldade com alguns termos durante a entrevista, a pesquisadora os tornou mais compreensíveis, utilizando para isso exemplo, conforme questão abaixo. Notou-se que ela ficou ansiosa e satisfeita por participar. Quando perguntada se há indicadores ou evidências registradas que permitam comparar os resultados dos estudantes que participaram das atividades da GIDE com aqueles que não participaram (Questão 6 do roteiro), a entrevistada teve dificuldade de compreender, sendo necessária a reformulação da pergunta: “Tem indicadores que mostram, que dá para a gente comparar o resultado da GIDE por estudante? ou não, só tem por escola?”. E assim a entrevistada respondeu sobre a execução do Plano de Ações da GIDE na escola:

Não...sim... esse ano tem alguns assim, igual a gente está trabalhando uma leitura aí a gente tem visto que alguns alunos se despertaram mais para isso. Indo na biblioteca, buscar, porque os livros que já estão na sala já passaram. (E.5).

E depois com exemplo: “Então mas assim, dados por exemplo o André, a Julia e o Arthur, o desempenho deles em relação a GIDE está assim. Existem esses dados?” A entrevistada respondeu:

Não. É geral. (E.5).

A mesma postura foi observada em E.6, da mesma instituição. Embora tenha demonstrado a mesma insegurança dos demais no início, logo ficou mais à vontade e expressou satisfação com a GIDE, com a afirmativa (Questão 7 do roteiro reformulada: Alguma coisa que pode melhorar?) de que o programa trouxe ganhos para a escola:

Todas as vezes em que eu busquei com elas, ajuda, foi muito fácil. Porque elas me ajudaram a mostrar as evidências, como é que funcionava, então eu acho que é tranquilo, essa comunicação. (E.5).

Esses depoimentos não descartam a inclusão de tarefas administrativas, mas dão um sentido para elas. Depreende-se que, apesar dos esforços adicionais, há ganhos no processo que fazem valer a pena a implantação do Programa.

5.5 Registro das entrevistas com representantes da coordenação da GIDE

A necessidade de dialogar com as pessoas responsáveis pela coordenação geral da GIDE levou a pesquisadora a buscar contato com a equipe da GIDE na SEE/MG. No entanto, novamente, enfrentou grandes dificuldades para estabelecer comunicação com o núcleo da GIDE.

Para realizar a entrevista, enviou-se um *e-mail* para a gestão do programa na SEE/MG no dia 19 de agosto de 2024, aguardando uma resposta até o dia 12 de setembro de 2024. Durante esse período, insistiu-se várias vezes, enviando outros *e-mails* de lembrete, mas sem obter retorno. Diante dessa falta de resposta, no dia 12 de setembro de 2024, decidiu-se entrar em contato diretamente com a Fundação da GIDE (FdG). A pesquisadora foi prontamente atendida pela relações-públicas da instituição, que mediou o pedido. Somente a partir dessa mediação foi possível agendar e realizar a entrevista no dia 20 de setembro de 2024. É

importante salientar que perguntas realizadas nas entrevistas se encontram no Apêndice B deste trabalho.

Durante a entrevista com a gestão do programa, a entrevistada E.7 solicitou que as perguntas fossem enviadas previamente, o que foi prontamente atendido. Todas as questões foram respondidas de forma ágil, mas, em relação ao número exato de profissionais envolvidos na GIDE junto à SEE/MG, a resposta não foi clara, mesmo com a pergunta sendo enviada anteriormente. A indicação de quantitativos obtida foi a seguinte:

No órgão central nós temos 4 analistas educacionais e 1 coordenadora para 47 superintendências. Nas superintendências dependendo do número de escolas existe um multiplicador para até 7 escolas (E.7).

Observa-se, na resposta, que não há possibilidade de se saber quantos profissionais estão envolvidos, pois não é conhecido o total exato de escolas atendidas por multiplicadores. Ao indagar sobre a origem e o motivo das ações que chegavam prontas às escolas para serem escolhidas, percebeu-se uma mudança no tom de voz de surpresa. A entrevistada demonstrou não estar ciente de que as multiplicadoras nas escolas apresentavam as ações dessa forma. Ficou evidente seu descontentamento, já que a orientação oficial era de que as ações fossem sugestões, e não imposições da GIDE:

Primeiro que essas ações elas não deveriam chegar da forma que você pontuou, isso são sugestões, para que a escola elabore, construa a sua própria ação. Essas ações que chegam na escola são sugestões de outras escolas onde impacta a aprendizagem, mas na sua escola pode não dar certo. As ações quem constrói é a escola. Ela não vem de cima para baixo jamais. Nunca, jamais, esse não é o objetivo. São sugestões apenas (E.7).

Um ponto de destaque é que a segunda entrevistada, E.8, participou menos ativamente da conversa. Notou-se que, por ter mais tempo de gestão na GIDE e ter se preparado melhor para a entrevista, E.7 ofereceu a maioria das respostas.

Paralelamente à elaboração e execução das ações do programa, havia uma orientação da coordenação da GIDE para que o painel de evidências fosse afixado em um local visível a toda a comunidade escolar, conforme trecho da entrevista:

As nossas orientações é que sim. Toda escola tenha um painel de gestão a vista. O que é o painel de gestão a vista? São com as ações da escola, os indicadores, o IDEB da escola, as metas da escola, os avanços que a escola já teve. E o que ela precisa melhorar. (E.7).

Com base nessa informação, a pesquisadora visitou as instituições de ensino pesquisadas, nos meses de outubro e novembro de 2024, para certificar da publicidade do painel de evidências, que deveria estar afixado nas paredes. Em nenhuma das escolas o painel estava disponível. A primeira escola informou que as demandas eram excessivas naquele período; a segunda alegou que o painel não era de conhecimento da equipe escolar; e a terceira não forneceu justificativa.

Vencida a elaboração dos memorandos que registraram a observação de aspectos significativos que apoiam as análises, principalmente os não verbais, que enriqueceram a interpretação das interações com os entrevistados, realizou-se uma codificação mais sistematizada, baseada nos textos literais das transcrições das entrevistas gravadas. O Quadro 2, na seção 4, apresenta os extratos mais significativos da codificação inicial resultante das análises das transcrições, bem como a categorização focalizada e a fundamentação teórica formal derivadas do processo de codificação.

6 ANÁLISE FOCALIZADA E TEÓRICA

A análise focalizada e teórica foi fundamentada nas codificações e categorizações das transcrições das entrevistas, cotejadas com as informações organizadas nos memorandos (Prigol; Behrens, 2019). A íntegra das análises por entrevistado está no Apêndice E. Nessa etapa, se buscou cotejar os significados das manifestações de cada entrevistado com outros e com as informações que a revisão bibliografia e o estudo dos documentos da GIDE ofereceram. Os elementos teóricos (expressos em artigos e livros) contribuíram para a compreensão analítica que organiza fatos sobre a GIDE e conexões teóricas. Os Quadros 1 e 2 sintetizam o trabalho de análise.

Quadro 2 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os participantes das escolas

(Continua)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS*	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
I.1 E.1	Discrepância entre a promessa da GIDE e sua aplicação prática na escola.	- Deficiência na implantação (-) - Ausência de suporte e incentivos (-) - Sobrecarga de Trabalho (identificado no memorial 3.3) (-) - Falta de evidências de melhoria da qualidade (-)	A falta de formação adequada dos AAGes comprometeu a qualidade da implementação do modelo (Silva, 2017). O aumento de demanda burocrática e desvalorização do trabalho docente (Pereira, 2020).
	Constatação de que as práticas apresentadas não são inovadoras, mas técnicas gerenciais comuns, combinada com a ausência de apoio prático na implementação e resolução de problemas.		
I.1	Ineficácia da GIDE em entregar o suporte esperado.	- Falta de evidências de melhoria da qualidade (-)	Os indicadores utilizados para avaliar o impacto do GIDE não foram suficientes para demonstrar melhorias nos resultados dos alunos (Silva, 2017).
E.1	Expectativa é de que a GIDE vá além da teoria e atue ativamente na escola, auxiliando no preenchimento do painel de evidências e, principalmente, propondo soluções concretas para os desafios enfrentados pela escola.		
I.1 E.2	Reprovação é foco de atenção, e a GIDE é vista como uma ferramenta para reduzir esses índices (o Programa propõe melhoria da qualidade, esta visão denota falta de evidência de sucesso).	- Ausência de Suporte e incentivos (-) (-) - Falta de evidências de melhoria da qualidade (-) - Boa ferramenta de gestão (+)	A ausência de suporte estrutural e de incentivos dificulta o engajamento dos professores no processo de melhoria da educação (Oliveira <i>et al.</i> , 2020). Os indicadores utilizados para avaliar o impacto do GIDE não foram suficientes para demonstrar melhorias nos resultados dos alunos (Silva, 2017).
	Reconhece a importância da GIDE para o registro e acompanhamento das ações escolares, MAS aponta a falta de engajamento dos professores como principal desafio.		
	Sugere que se promova ações de capacitação e sensibilização diretamente com o corpo docente para aumentar a adesão ao programa (Falta de suporte). A escola não recebe incentivos financeiros para participar da GIDE.		A GIDE proporcionou suporte para o aprimoramento da gestão escolar, incentivou a autonomia, a identificação de problemas, e a execução de planos de ação voltados à melhoria do desempenho e do ambiente escolar (Boechat, 2015).

Quadro 2 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os participantes das escolas

(Continuação)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS*	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
I.2 E.3	A GIDE é positiva pela organização e pelo registro das atividades (atividades administrativas). Entretanto, os prazos curtos e a sobrecarga de trabalho são como desafios. Falta de acompanhamento presencial e de indicadores individuais por estudante. Necessidade de prazos mais longos e capacitações e suporte inicial. A experiência inicial "assustadora" devido ao volume de informações e expectativas, mas com o tempo e o apoio da coordenadora, a escola conseguiu se adaptar. Não há incentivos financeiros para a participação no programa, que é obrigatória para a escola.	-Ausência de Suporte e incentivos (-) -Falta de evidências de melhoria da qualidade (-) -Sobrecarga de Trabalho (-) - Boa ferramenta de gestão (+)	Sobrecarga gerada pelas demandas, que forçam a adoção de estratégias apenas para manter metas, sem evidências de suporte material ou técnico (Matos, 2023). A implementação do plano de metas pode resultar em uma sobrecarga de trabalho para os docentes, que precisam se adaptar às exigências de um sistema de avaliação baseado em resultados quantitativos para alcançar as metas (Freitas, 2018). O uso de ferramentas como o Sistema Conexão Educação e a adoção de práticas padronizadas indicam que a GIDE tem sido uma ferramenta de gestão eficaz no que se refere à organização administrativa e ao acompanhamento de dados educacionais (Pereira, 2017).

Quadro 2 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os participantes das escolas

(Continuação)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS*	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
I.2 E.4	GIDE vista como um projeto positivo, voltado para a melhoria da alfabetização no Ensino Fundamental I. Implantação desafiadora. A escola relata ganhos como maior diálogo entre professores e foco no estudante.	- Boa ferramenta de melhoria do ensino (+)	A GIDE orienta as ações da gestão escolar para melhorar o desempenho dos alunos, reduzindo dificuldades e fragmentação de estratégias. (Borges, 2013).
	Critica-se a rigidez do programa e a falta de flexibilidade na escolha das tarefas (Deficiência na execução). Sugere-se maior participação da escola nesse processo e mais suporte para os professores, que não receberam formação adequada (Falta de suporte). A falta de incentivos financeiros e o desconhecimento sobre a origem da verba também são mencionados.	- Deficiência na implantação (-) - Ausência de Suporte e Incentivos (-)	Os resultados indicam que ainda existem lacunas importantes relacionadas à ausência de suporte e incentivos (Raposo; Silva, 2019). A deficiência na implantação da GIDE reflete uma dissonância entre os objetivos do modelo e as realidades das escolas, como a formação contínua dos professores e a criação de condições adequadas para que as escolas possam integrar essas novas demandas ao seu cotidiano escolar (Silva, 2016).

Quadro 2 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os participantes das escolas

(Continuação)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS*	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
I.3 E.5	Implantação bem recebida pela escola. Especialista atuando como multiplicadora do programa, vista como um norteador do trabalho, com foco na execução das ações. A maioria dos professores demonstra aceitação, embora alguns resistam à proposta. Os pontos positivos destacados são o foco no trabalho e a visualização dos resultados com os alunos (ferramenta de gestão). O principal desafio é convencer os professores resistentes a incorporar as ações da GIDE em seus planejamentos (falta de engajamento). Não há indicadores individuais de desempenho dos alunos, apenas dados gerais da turma. A escola considera a comunicação com a equipe da GIDE tranquila e eficaz. O principal objetivo do programa é a melhoria do desempenho dos alunos. Houve treinamento oferecido pela GIDE em 2023 para a elaboração de gráficos e tabelas (existência de suporte).	- Ganhos com a implantação (+) - Boa ferramenta de gestão (+) - Falta de engajamento (-) - Existência de suporte (+)	Os ganhos foram mais evidentes nos processos administrativos, enquanto as práticas pedagógicas em sala de aula não sofreram alterações significativas, indicando que a autonomia dos professores em relação ao seu trabalho em sala de aula permaneceu intocada (Pereira <i>et al.</i>, 2019). Como ferramenta de gestão, a GIDE possibilitou a adoção de práticas gerenciais mais estruturadas, com a implementação de metas e o uso de indicadores de desempenho, o que propiciou maior transparência na administração escolar (Macedo; Lamosa, 2015). Falta de engajamento por parte de algumas partes envolvidas e a resistência ao modelo gerencialista evidenciam a necessidade de adequação do modelo à realidade local (Oliveira, 2016). O suporte institucional, garantido através de agentes de acompanhamento, assegura a correta implementação da metodologia nas escolas (Souza, 2017).

Quadro 2 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os participantes das escolas

(Conclusão)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS*	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
I.3 E.6	A GIDE foi implantada com suporte da Secretaria de Educação, e se mantém até hoje com acompanhamento cotidiano e reuniões de alinhamento. GIDE é um complemento positivo, que auxilia no alcance de metas, oferece suporte e direcionamento (Ferramenta de gestão). É visto como um sucesso tanto pela escola quanto pela equipe da GIDE (Ganhos na implantação). Os pontos positivos são o auxílio no alcance de metas e o direcionamento oferecido, enquanto o desafio é conciliar as demandas da GIDE com as demais atividades da escola, que já são numerosas (Sobrecarga de trabalho). Os indicadores de resultados são por turma, não por estudante. O principal objetivo da GIDE, segundo a escola, é elevar os índices e melhorar o desempenho dos alunos (mas não há evidências de desempenho individual para se avaliar quem melhorou e quanto). A escola desconhece os critérios de seleção para participar do programa, acreditando que seja por baixo desempenho.	- Ganhos com a implantação (+) - Boa ferramenta de gestão (+) - Existência de suporte (+) - Sobrecarga de trabalho (-) - Existência de evidências de melhoria da qualidade (+)	Os instrumentos de monitoramento da GIDE fornecem suporte para a equipe gestora, como o auxílio na identificação de falhas e a elaboração de planos de ação mais direcionados (Andrade, 2012). Implementação de uma cultura de avaliação e acompanhamento contínuo que aumentou a transparência nos processos e facilitou a identificação e resolução objetiva de problemas (Alves; Albuquerque, 2015). Aumento de pressão sobre os profissionais de educação com a demanda de que conciliem múltiplas demandas em um contexto de recursos e condições frequentemente limitados (Silva, 2018). A GIDE propiciou às escolas maior autonomia e responsabilidade na promoção do sucesso acadêmico, com metas claras voltadas para o aumento da aprovação, a redução do abandono e a melhoria nos indicadores de desempenho escolar (Vieira, 2007).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota: * A categorização focalizada se baseia nos elementos fáticos observados – códigos empíricos – que são evidências de fatores que (+) potencializam ou (-) prejudicam a qualidade educacional da escola. Na percepção desta qualidade, além de evidências extrínsecas baseadas em métricas, estão contidas ações intrínsecas de ensino-aprendizagem e de gestão.

Quadro 3 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os responsáveis pela GIDE

(Continua)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
E.7 e E8	A Fundação GIDE e a SEE/MG avaliam positivamente o processo. Destaque: identificação das causas dos resultados indesejáveis nas escolas por meio de formulários abrangentes. GIDE atua sistematicamente para bloquear essas causas (Ganhos na implantação). Permite que as escolas elaborem seus próprios planos de ação e reavaliem suas ações por meio do ciclo PDCA (Boa ferramenta de gestão). Principais desafios: engajamento das equipes das superintendências e de algumas escolas (Falta de engajamento); número limitado de analistas para acompanhar o grande número de escolas contempladas (Sobrecarga de trabalho); comunicacional, com possíveis distorções na transmissão das informações para a ponta (Dificuldade de comunicação). Resultados qualitativos recebidos das escolas obtidos por meio de reuniões e do acesso a um <i>drive</i> compartilhado, onde são registradas as evidências das ações. Cronograma de reuniões construído em conjunto com a FDG e a Secretaria e disponibilizado em um calendário virtual. Conexão com as escolas se dá no nível da direção e do especialista. Desafio (Evidência de suporte). O programa é financiado por apoiadores da Fundação FDG, sem repasses financeiros do governo estadual, e o último acordo vai até 2025. Os indicadores adotados para o acompanhamento dos resultados são as notas da escola inseridas no SIMAVE (existência de evidências de qualidade). Os dados individuais dos estudantes são de propriedade da Secretaria de	- Ganhos com a implantação (+) - Boa ferramenta de gestão (+) - Falta de engajamento (-) - Existência de suporte (+) - Sobrecarga de trabalho (-) - Dificuldade de Comunicação (-) - Existência de evidências de melhoria da qualidade (+)	A GIDE padronizou e organizou rotinas administrativas e, com isso, promoveu melhorias na gestão escolar (Pereira, <i>et al.</i> 2019). O modelo promoveu um acompanhamento estruturado, o que reflete suporte prático às escolas (Pereira, <i>et al.</i> 2019). Descompasso entre as expectativas criadas pelas novas práticas e a realidade enfrentada por gestores, professores e alunos (Barbosa; Almeida; Paiva, 2011). Melhoria nos indicadores educacionais (Pereira, 2017). Acentuação da sobrecarga de trabalho docente e desconsideração das especificidades do ambiente educacional (Vidigal, 2024). O distanciamento entre a Secretaria de Educação e as escolas agravou a situação, dificultando a disseminação de informações essenciais para o alinhamento das práticas educacionais (Magalhães, 2023).

Quadro 3 – Análise Focalizada das respostas à entrevista com os responsáveis pela GIDE

(Conclusão)

COD	EXTRATO DA CODIFICAÇÃO INICIAL	CATEGORIAS FOCAIS	EVIDÊNCIAS CONFIRMATÓRICAS PRESENTES NA TEORIA FORMAL
E.7 e E8	Educação, mas dados públicos podem ser usados para comparação entre escolas contempladas e não contempladas pela GIDE (acompanhamento individual realizado pela escola).		A falta de formação adequada dos agentes GIDE comprometeu a qualidade da implementação do Programa (Silva, 2017). As políticas de gestão baseadas em resultados podem impactar negativamente no engajamento e na comunicação dentro das escolas (Vidigal, Pereira, 2024).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A triangulação entre as categorias focais dos Quadros 1 e 2 permite teorizar que o Programa GIDE, apesar de apresentar deficiências de implantação, que dependem do contexto e da percepção de cada escola, pode ser considerado como uma boa ferramenta de gestão (apontamento dos responsáveis confirmado por participantes das 3 escolas entrevistadas). Evidenciou-se que há um planejamento para apoio às escolas (declarado pelos responsáveis pela GIDE) e que tal apoio funciona quando há condições objetivas de execução do suporte, como no caso de I3. Entretanto, na amostragem⁴ pesquisada, ficou explícito que há desafios de ordem comunicacional e de sobrecarga de trabalho que estão prejudicando o atingimento dos objetivos e, conseqüentemente, do propósito do programa. Não ficou claro para a pesquisadora e também não pareceu claro para a maioria dos entrevistados quais são os indicadores efetivos de acompanhamento dos resultados educacionais obtidos com a execução da GIDE. As ferramentas e declarações direcionam para o que foi evidenciado nas falas dos participantes: há indicadores planejados e há acompanhamento desses no que se refere ao planejamento e à gestão de ações administrativas e de ensino. Entretanto, quando se buscou evidências de que tais e quais turmas ou estudantes tiveram melhora no desempenho escolar, as respostas não foram precisas.

Foram detectadas também incompreensões, provavelmente geradas por deficiência no processo de implantação e de comunicação, relacionadas à elaboração dos planos de ação e à reavaliação destas por meio do ciclo PDCA. Foram coletadas percepções de participantes que apontam para a compulsoriedade das ações a serem aplicadas. Essa visão, aliada à identificação de baixo engajamento e à ineficiência da publicidade de resultados (falta de painéis de evidências e de acesso público aos relatórios de atividades), sugere que há necessidade urgente de aproximação das equipes da Fundação GIDE, da SEE, das Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e das escolas participantes, em rodas de conversa que busquem caminhos para melhoria dos fluxos de trabalho e os comunicacionais.

Observou-se grande comprometimento dos profissionais envolvidos com o sucesso da iniciativa. Eles demonstraram dedicação e entusiasmo ao responderem sobre o Programa, fato que demonstra engajamento, apesar de ter ficado claro que tiveram aumento considerável de trabalho sem adicional remuneratório ou qualquer incentivo em contrapartida.

Outro aspecto subjacente, percebido na pesquisa, mas não evidenciado explicitamente pelos entrevistados das escolas, é o fato de que o Programa tem até 2025 como horizonte de aplicação, não sendo certo que continuará. Esta é uma questão que afeta o engajamento e a

⁴ Não confundir com amostragem estatística.

motivação dos envolvidos, pois quando não se tem horizonte de longo prazo fica mais difícil manter a percepção de que os esforços vão valer a pena.

Isto posto, é possível destacar os aspectos positivos e negativos detectados pela aplicação dos métodos da TFD na análise dos dados. Os aspectos positivos e negativos foram triangulados com os resultados dos escassos trabalhos de pesquisa sobre a GIDE. Nos apontamentos a seguir, as referências do lado de cada categoria apontam qual (is) trabalhos registraram fenômenos próximos ou semelhantes, fortalecendo as evidências detectadas nesta pesquisa. As categorias sem referência indicam que se tratou de observação não registrada em outras pesquisas. Os pontos positivos são:

- a) Boa ferramenta de gestão (Ramos; Roitberg; Paiva, 2014, p. 15);
- b) Ganhos para a escola com a implantação (Andrade, 2012);
- c) Existência de evidências de melhoria da qualidade (Freire; Rocha, 2017; Costa, 2016).

Em contrapartida, os aspectos negativos do Programa, também destacados nos Quadro 1 e 2, foram:

- a) Sobrecarga de trabalho (Mancebo, 2007);
- b) Dificuldade de engajamento de professores (Pereira, 2020);
- c) Falta de indicadores precisos sobre a melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes (Souza, 2017);
- d) Compulsoriedade (falta de autonomia docente) (Mancebo, 2007);
- e) Falta de acesso aos indicadores da GIDE (Pereira, 2020);
- f) Falta de suporte/apoio (necessidade de melhoria na estrutura do Programa) (Seufetelli, 2015);
- g) Comunicação deficiente;
- h) Falta de incentivo para fazer frente à elevação do trabalho.

Observa-se que há evidências de validade, por generalização naturalística⁵, para a maioria das categorias analíticas identificadas nesta pesquisa. Isso denota necessidade de ações urgentes caso o sistema estadual de ensino pretenda manter o funcionamento do programa. Para tal, será

⁵ A generalização naturalística é um conceito desenvolvido por Yvonna S. Lincoln e Egon G. Guba em seu livro *Naturalistic Inquiry*, de 1985. A generalização naturalística é um processo no qual os leitores obtêm insights ao refletir sobre os detalhes e descrições apresentadas em estudos de caso. Os leitores reconhecem semelhanças nos detalhes do estudo de caso e encontram descrições que ressoam com suas próprias experiências; eles consideram se suas situações são semelhantes o suficiente para justificar generalizações (Lincoln; Guba, 1985).

necessário cotejar os esforços demandados para sua execução, associados aos necessários, para corrigir os problemas apontados nesta pesquisa com os resultados escolares das turmas e escolas atendidas, em comparação com as de características similares não atendidas pelo programa. Esse tipo de estudo deve ser objeto de aplicação de métodos estatísticos adequados para evitar a falsa impressão de ganhos ou perdas de desempenho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a pesquisa demonstrou uma análise da implementação e dos efeitos do Programa GIDE nas escolas pesquisadas, com base em uma combinação de codificação, entrevistas e observações e análises orientadas pela TFD. O processo de codificação focalizada permitiu uma compreensão aprofundada dos aspectos positivos e negativos do programa, que se refletiram tanto no trabalho do professor quanto na dinâmica organizacional.

Por meio dos memorandos reflexivos, foram consolidadas informações sobre a evolução do programa, seu processo de implantação no município de Belo Horizonte e as dinâmicas planejadas, que efetivamente ocorreram com a obtenção dos dados por meio das reações dos participantes, revelando nuances importantes, como a resistência inicial, a falta de engajamento de parte dos profissionais e a compreensão internalizada (verídica ou não) de que há imposição do programa sem uma escolha coletiva.

A análise de campo também evidenciou que a GIDE, especialmente durante a pandemia, não gerou transformações significativas na formação docente, nem na inclusão digital dos alunos, sendo apenas uma carga adicional em um momento já desafiador.

Além disso, as entrevistas com os gestores da GIDE e as visitas às escolas evidenciaram contrastes relevantes entre as intenções da gestão central e as dificuldades vivenciadas nas escolas. Este é um distanciamento danoso do ponto de vista do sucesso do programa, tendo em vista os esforços e a energia cognitiva demandados dos envolvidos.

A falta de informações efetivas sobre resultados de melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, a dificuldade de suporte/orientações sobre a implementação de ações e a ausência de painéis de gestão nas escolas são evidências de desconexão entre as diretrizes e a prática local, que é onde as crianças (foco do programa) estão.

Esses aspectos apontam para a necessidade de ajustes na execução do programa, com maior envolvimento e autonomia das equipes escolares, além de uma melhor comunicação e apoio por parte da coordenação central.

O Programa GIDE, apesar de trazer avanços, enfrenta desafios significativos, que, caso não sejam superados, comprometerão sua efetividade e poderão prejudicar a adesão por parte dos profissionais da educação. Conforme descrito nas análises, há necessidade do cotejamento entre benefícios e custos, visto que o convênio que sustenta a aplicação tem como limite o ano de 2025. Caso a gestão do sistema estadual de educação pretenda renovar o convênio para manutenção do Programa, recomenda-se reflexão sobre as estratégias de implementação e gestão a fim de se garantir as condições objetivas plenas para o atingimento de seus objetivos.

Com base nos resultados e reflexões desenvolvidas nesta pesquisa, foi elaborado um plano de Produto Educacional, demanda do programa de mestrado profissional em educação, que oferece um Guia prático: Implantação de sistema de gestão integrada da educação avançada (GIDE) em escolas públicas, a fim de contribuir com os déficits de suporte diagnosticados.

Este estudo abre caminho para diversos desdobramentos investigativos, tais como:

- a) Engajamento dos profissionais;
- b) Divergências entre diretrizes centrais e práticas escolares;
- c) Lacunas de comunicação e operacionalização de políticas;
- d) Impacto no ensino-aprendizagem;
- e) Melhoria concreta dos resultados com as estratégias adotadas;
- f) Sustentabilidade e futuro do Programa;
- g) Relação custo-benefício;
- h) Medição de eficácia como ferramenta de suporte;
- i) Comparações com outros programas;
- j) Análise de experiências similares;
- k) Gestão mais participativa e adaptada às demandas locais.

Essas perspectivas ampliam o debate sobre políticas educacionais e oferecem subsídios para o aprimoramento contínuo de iniciativas como a GIDE.

REFERÊNCIAS

- ALVES, K. C.; ALBUQUERQUE, F. C. A. Centralidade da avaliação na política educacional cearense (2003-2006). *In: CONGRESSO INTERNACIONAL EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL*. 06, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos [...]**. Fortaleza: Impreco, 2015. p.2955-2966. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/24640>. Acesso em: 17 maio 2024.
- ANDRADE, Glaucere Regina Mello dos Santos. **Um novo caminho na construção da gestão do Colégio Estadual Sol Nascente**. 143 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2012. Disponível em: glauceregina.mello.dos.santos.andrade.pdf. Acesso em: 5 fev. 2025.
- AQUINO, Mariza Botão de; FROTA, Francisco Horácio da Silva. Limites e Possibilidades do Planejamento Escolar: um olhar sobre o Ceará (2004-2006). **Conhecer: debate entre o público e o privado**, Ceará, v. 1, n. 01, p. 330–359, 2021. Disponível em: 1338. Acesso em: 17/05/2023.
- ARAUJO, Abelardo Bento; SILVA, Maria Aparecida da. O lugar do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (Simave) na busca pela qualidade da educação no Brasil. **Roteiro**, Joaçaba, v. 36, n. 2, p. 205-224, jul. 2011. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-60592011000200003&lng=pt&nrm=isso. Acesso em: 22 maio 2024.
- BARBOSA, J. M. L.; ALMEIDA, A. M. A. de.; PAIVA, T. D. N. A gestão da Escola de Ensino Médio Deputado Paulo Benevides (1995-1996). *In: ENCONTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM HUMANIDADES*, 2. 2011, Fortaleza. **SEMANA DE HUMANIDADES, HUMANIDADES: ENTRE FIXOS E FLUXOS**, 8, 2011, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará; Universidade Estadual do Ceará, 2011, p. 1-11. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/20925/1/2011_eve_jmlbarbosa.pdf . Acesso em: 20 maio 2023.
- BARBOSA, Liliane Cecília de Miranda. **O uso dos resultados do SIMAVE e suas possíveis implicações para gestores escolares e professores: o caso das escolas públicas de Formiga-MG**. 267 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2013. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9AYK5D/1/liliane_dissertacao_fae.pdf. Acesso em: 3 abr. 2024.
- BETLINSKI, C.; BARBOSA, V. Aspectos teóricos e interesses da produção de conhecimento. *In: MARTINS, R. X. (Org.). Metodologia de Pesquisa Científica: reflexões e experiências investigativas na educação*. 1.ed. Lavras: UFLA, 2022. p. 12-27.
- BOECHAT, Beatriz de Oliveira. **A gestão Integrada da Escola (GIDE) como o caminho para as mudanças de gestão e do desempenho das unidades escolares na Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro: o caso do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**. 121 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3121/1/beatrizdeoliveiraboechat.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

BONAMINO, Alícia; FRANCO, Creso. Avaliação e política educacional: o processo de institucionalização do SAEB. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 108, p. 101-132, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15741999000300005>. Acesso em: 5 fev. 2025.

BORGES, Flávio Henrique Moncorvo. **A GIDE no Contexto de uma escola de Ensino Médio regular noturno no Rio de Janeiro: uma análise das práticas gestoras**. Dissertação. 123 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1170/1/flaviohenriquemoncorvoborges.pdf>. Acesso em: 24 maio 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394. Acesso em: 17 maio 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto Nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília: Casa Civil, 2007. Disponível em: [decreto/d6094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d6094.htm). Acesso em: 26 nov. 2024.

CARNIELLI, Beatrice Laura; MACHADO, Magali de Fátima Evangelista. A contribuição e os reflexos do sistema de avaliação da educação básica na sala de aula: o caso Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE. **Educação Em Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 42, p. 135-153, dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/45248/37095>. Acesso em: 3 abr. 2024.

CEARÁ. Secretaria da Educação do Estado do Ceará (SEDUC). **Diagnóstico da Gestão Integrada da Escola GIDE**. Fortaleza: Coordenadoria de avaliação e acompanhamento diagnóstico da Gestão Integrada da Escola (GIDE), 2008. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2014/07/avaliacao_gide.pdf. Acesso em: 6 mar. 2024.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portaria nº 60, de 20 de março de 2019**. Dispõe sobre o mestrado e o doutorado profissionais, no âmbito da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Brasília, 2019. Disponível em: <https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detalhar?idAtoAdmElastic=884>. Acesso em: 5 fev. 2025.

COSTA, Marisa de Santana da. **Monitoramento do sistema de gestão da rede estadual do Rio de Janeiro pelo comitê gestão integrada da escola: a dinâmica de trabalho e seus desafios**. 130 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2016. Disponível

em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3069/1/marisadesantanadacosta.pdf> Acesso em: 15 fev. 2024.

FOURNIER, Christianne Guimarães. **A política educacional de centralização, responsabilização e avaliação no estado do Rio de Janeiro**: um estudo de caso sobre os desafios e dificuldades da atuação dos AAGES nas escolas da regional metropolitana III. ‘0 110 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5898>. Acesso em: 16/02/2024.

FRANCO, Karla Oliveira; CALDERON, Adolfo Ignacio. O SIMAVE à luz das três gerações de avaliação da educação básica. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 28, n. 67, p. 132-159, abr. 2017. Disponível em: arttext. Acesso em: 22 maio 2024.

FREIRE, Rosimeire de Lima; ROCHA, Augusto César Barreto. Análise Crítica do Planejamento da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério da Prefeitura de Manaus. **Revista Eletrônica Mutações**, Parintins, v. 8, n. 15, p. 77-90, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/relem/article/view/2907>. Acesso em: 8 fev. 2024.

FREITAS, Islene da Conceição. **Análise de uma gestão integrada em duas escolas estaduais do Rio de Janeiro**. 2018. 254 p. Tese (Doutorado em Ensino em Biociências e Saúde) – Instituto Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/37721>. Acesso em: 7 fev. 2024.

FUNDAÇÃO DA GIDE - FdG. **História da FdG**. Nova Lima, 2024a. Disponível em: <https://fdg.org.br/a-fdg>. Acesso em: 23 out. 2024.

FUNDAÇÃO DA GIDE - FdG. **O que dizem da FdG**. Nova Lima, 2024b. Disponível em: <https://fdg.org.br/a-fdg>. Acesso em: 23 out. 2024.

FUNDAÇÃO DA GIDE - FdG. **Quem somos**. Nova Lima, 2024c. Disponível em: <https://www.fdg.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 8 fev. 2024.

GAMA, Silvana Malheiro do Nascimento; NAJJAR, Jorge. A gestão da educação fluminense e as implicações do modelo gerencialista. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 49-66, 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10783>. Acesso em: 3 abr. 2024.

GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO (GIDE AVANÇADA). **Capacitação: Gestão para resultados pedagógicos**. Destinatário: Vanesca Rosa da Silva. Belo Horizonte, 11 julho 2023a. E-mail. Disponível em: vanesca.silva@educacao.mg.gov.br. Acesso em: 14 jul. 2023.

GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO AVANÇADA (GIDE). **Plano de ação 2023**. Nova Lima, 2023b. Destinatário: Vanesca Rosa da Silva. Disponível em: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XItCH_vyYKlF9cJMyXCgQItekqns_67N9UI5BZYrmNg/edit?gid=1956959806#gid=1956959806. Acesso em: 22 nov. 2023.

GODOY, M. H. P. C. de. **Melhorar resultados da educação**: será que os gestores sabem? 1.ed. Belo Horizonte: Libretteria, 2015. 173 p.

GOMES, Nathalia Goçaves. **Políticas de Avaliação e Gestão Escolar no estado do Rio de Janeiro: limites e possibilidades**. 106 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2015. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-politicas-de-avaliacao-e-gestao-escolar-no-estado-do-rio-de-janeiro-limites-e-possibilidades,8b38f088-6d25-4f67-a0dd-5dc761339008>. Acesso em: 22 nov. 2023.

GONÇALVES, Wesley Antônio. O método grounded theory: um norte teórico segundo o estado da arte do último. **Revista Conbrad**, Maringá, v.1, n.2. p. 117-134, 2016. Disponível em: <https://www.anppom.com.br/revista/index.php/opus/article/view/opus2019b2501>. Acesso em: 24 maio 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Plano de Desenvolvimento Educacional: índice avalia aprendizado dos alunos**. Brasília: Assessoria de Comunicação Social/MEC, 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/Bk_pde/ideb.html#:~:text=O%20Compromisso%20Todos%20pela%20Educa%C3%A7%C3%A3o,com%20os%20mais%20baixos%20%C3%ADndices. Acesso em: 26 nov. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Diretoria de Avaliação da Educação Básica. **Sistema de Avaliação da Educação Básica – Documentos de referência: versão preliminar**. Brasília, DF: MEC, 2019. 211 p. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/avaliacoes-e-exames-da-educacao-basica/sistema-de-avaliacao-da-educacao-basica-documentos-de-referencia-versao-preliminar>. Acesso: 5 maio 2023.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. **Naturalistic Inquiry**. 1.ed. Califórnia: SAGE Publications, Inc., 1984, 146 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=2oA9aWlNeooC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso: six fev. 2025.

MACEDO, Jussara Marques de; LAMOSA, Rodrigo. A Regulação do trabalho docente no contexto da reforma gerencial da educação. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 10, n. 20, jul /dez. 2015. Disponível em <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/2288>. Acesso em: 5 jan. 2023.

MAGALHÃES, Ramon Mendes da Costa. A contrarreforma gerencial no estado do Rio de Janeiro e a educação. **Revista Serviço Social em Debate**, v. 6, n. 1, 2023, p. 84-100, 2023. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/serv-soc-debate/article/download/7252/4763>. Acesso em: 5 jan. 2024.

MANCEBO, Deise. Agenda de pesquisa e opções teórico-metodológicas nas investigações sobre trabalho docente. **Revista Educação Sociedade**. Campinas, v, 28, n.99, p. 466-482, maio/ago. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/4p64BmvDvjVNbh6Gym5bTSR/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 5 jan. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 312 p.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E; LEITER, Michael P. Teacher stress: Sources and consequences. **Educational Psychology Review**, v. 3, n. 2, p. 101-113, fev.1980. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/6898269/>. Acesso em: 20/01/2024.

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. 241 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Instituto de Biociências, Rio Claro, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/9514be13-075f-44c5-9278-ea63d18d28ff/content>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MENEZES, Ellen Oliveira de; SIMÕES, Janaína Machado. A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE) em uma unidade escolar pública do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 17, n. 4, p. 65-80, 2019. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5599>. Acesso em: 15 fev. 2024.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. SIMAVE 2019 – Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública. **Revista do Professor – Matemática**, Juiz de Fora, v. 1, 2019. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SIMAVE%202019%20RP%20MT%20WEB.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Faculdade de Educação/CAEd. SIMAVE 2019: Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública. **Revista do Gestor Escolar**, Juiz de fora, v. 2, p.1-58, 2019. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/resources/arquivos/colecoes/2019/SIMAVE%202019%20RG%20WEB.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Ação da GIDE ajuda alunos a aprender e desenvolver suas habilidades brincando**: trabalho realizado com os alunos da Escola Estadual Doutor Antônio, em Belo Horizonte, os ensinou que há possibilidades de aprender de forma lúdica. Belo Horizonte, nov. 2021. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/politica-de-privacidade/story/11727-acao-da-gide-ajuda-alunos-a-desenvolver-habilidades-brincando#:~:text=GIDE%20no%20Estado&text=Com%20intuito%20de%20contribuir%20na,em%201009%20unidades%20de%20ensino.> . Acesso em: 5 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais; Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE): **Sumário executivo**. Juiz de Fora, v. 3, 156 p, 2021. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/colecoes>. Acesso em: 20/05/2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Programa GIDE**. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 2 maio 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, Faculdade de Educação, CAEd. Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE): **Revista da Escola – Equipe pedagógica Matemática**. Juiz de Fora, 86 p, 2022. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/colecoes>. Acesso em: 20/05/2024.

MORALES-GONZÁLEZ, B.; EDEL-NAVARRO, R.; AGUIRRE-AGUILAR, G. Modelo ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación): Su aplicación en ambientes educativos. In: G., Ismael E; (Coord.) **Los Modelos Tecno-Educativos, revolucionando el aprendizaje del siglo XXI**. 1.ed. México: Incluye, 2014. p. 33-46. Disponível em: https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/03/los_modelos_tecno_educativos__revolucionando_el_aprendizaje_del_siglo_xxi-4.pdf. Acesso em: 6 fev. 2024.

OLIVEIRA, Denise de. **O perfil do gestor escolar na implementação de modelos de gestão: um estudo de caso na região metropolitana VII do estado do Rio de Janeiro**. 106 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/5610/1/denisedeoliveira.pdf> Acesso em: 5 fev. 2024.

OLIVEIRA, Fernanda Amaral de *et al.* Mapeamento das redes educacionais do Rio de Janeiro e Ceará a partir dos determinantes da responsabilização. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 2, p. 167-177, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/32350> Acesso em: 20 maio 2024.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola. Redefinição do Papel do Estado no Brasil: implicações do modelo gerencial para as políticas de gestão da educação básica. Educação. **Teoria e Prática**, Rio Claro, [S. l.], v. 19, n. 32, p. 57, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/1569>. Acesso em: 20/05/2024.

OLIVEIRA, Sheila Santos de. **A gestão integrada da escola no estado do Rio de Janeiro (2011-2014): consensos e disputas**. 2016. 205 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/7046>. Acesso em: 12 fev. 2023.

PEREIRA, Lucia Helena Esteves. **Institucionalização do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE): um estudo de caso nas escolas estaduais do Rio de Janeiro sediadas em Volta Redonda**. 96 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/6449>. Acesso em: 29 abr. 2024.

PEREIRA, Lucia Helena Esteves *et al.* (2019). Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro. **Educação**, Santa Maria, v. 44, n. 37, p. 1-29, 2019. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/scielo>. Acesso em: 15/02/2024.

PEREIRA, Luciana de Lima. **Escola não é empresa: a pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus**. 2020. 238 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020. Disponível em: [Tese_LucianaPereira_PPGE.pdf](#). Acesso em: 15 fev. 2024.

PEREIRA, Luciana de Lima; OLIVEIRA, Suely Baçal de. A pseudoqualidade da gestão integrada da escola (GIDE) na SEMED/Manaus. **Revista Amazônida: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas**, Manaus, v. 6, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em:

<http://periodicos.ufam.edu.br/index.php/amazonida/article/view/10668>. Acesso em: 31 jan. 2024.

PRIGOL, Edna Liz; BEHRENS, Marilda Aparecida. Teoria Fundamentada: metodologia aplicada na pesquisa em educação. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623684611>. Acesso em: 5 jun. 2024.

RAMOS, L. M. P. D. C.; ROITBERG, J. C.; PAIVA, L. D. C. Implementação e Desenvolvimento da Gestão Integrada da Escola (GIDE): premissas para análise de um modelo gerencial. In: SEMINÁRIO DISCENTE DO PPGEduc, 6, 2016, Rio de Janeiro. **Anais[...]** Rio de Janeiro: UFRJ, 2016. Disponível em: <https://eventos.ufrj.br/raic/files/2016/06/2264-9063-1-SM.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

RAPÔSO, L. T. O. A.; SILVA, R. L. D. Abandono escolar: análise dos avanços antes e durante a implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE) em dois colégios da zona leste do município de Manaus. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E ENSINO EM CIÊNCIAS, 4, 2019, Campina Grande. **Anais [...]**. Campina Grande: Realize, 2019. Disponível em: 56433. Acesso em: 31 jan. 2023.

ROITBERG, Ana Paula Mattos Penedo; ROITBERG, Julio Cesar; RAMOS, Lilian Maria Paes de Carvalho. **A surda cultura da competição**: elementos para análise das avaliações em larga escala e a Lei de Inclusão. 2015. Disponível em: <https://www.academia.edu>. Acesso em: 3 maio 2024.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. 1.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2008. p.335-382.

SANTOS, Karine da Silva *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 655–664, fev. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS>. Acesso em: 4 dez. 2024.

SAQUAREMA. **Lei Municipal nº 2232, de 2022**. Cria a Gratificação de Incentivo ao Desempenho da Escola (GIDE), por meio de incentivo do desempenho escolar e da valorização dos profissionais do magistério. Disponível em: <https://www.transparencia.saquarema.rj.leg.br/leis/191>. Acesso em: 6 fev. 2024.

SCHWAB, Richard. L.; JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall. S. Teacher burnout: The process of breaking down. **Educational Research Quarterly**, Grambling, v. 10, n. 3, p. 15-29, 1986. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/232488181_Educator_burnout_Sources_and_consequences. Acesso em: 6 fev. 2025.

SEUFETELLI, Fabrício. **A atuação dos agentes de acompanhamento da gestão escolar (AAGE) na regional Norte Fluminense (SEEDUC-RJ)**. 131 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/2180/1/fabricioseufetelli.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2024.

SILVA, F. F. D. Os intelectuais orgânicos da reforma gerencial da educação: uma análise sobre o Falconi Consultores de Resultado. *In: ENCONTRO DE HISTÓRIA DA ANPUH-RIO*, 17, 2016, Nova Iguaçu. **Anais eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2016. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/13161>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SILVA, Fabrício Fonseca da. **O novo modelo de gestão escolar na rede estadual do Rio de Janeiro: agentes e agências**. 153 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: [%20Fonseca%20da%20Silva.pdf](#). Acesso em: 15 fev. 2024.

SILVA, Sérgio Vieira da. **A reforma gerencial do Estado na educação de jovens e adultos na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro**. 94 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2018. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/bitstream/20.500.14407/13161/3/2018%20-%20Sergio%20Vieira%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2024.

SOUZA, Rebeca Martins de Souza. **A cruzada do capital: ideologia da qualidade da educação e a Gestão Integrada da Escola (GIDE) como mecanismos de controle do mercado**. 232 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://ppge.educacao.ufrj.br/disserta%C3%A7%C3%B5es2017/dRebecaMartins.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2025.

TRINDADE, Daysemara Simone Santana. **Ensino remoto emergencial e o fazer pedagógico na cultura digital: uma análise interpretativa baseada na grounded theory**. 108 p. Dissertação (Mestrado em Educação em Ciências) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá. 2021. Disponível em: [3296/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_2022079.pdf](#). Acesso em: 4 dez. 2024.

VALLE, Maria Minerva de Medeiros. **O monitoramento do programa de educação do estado do Rio de Janeiro**. 94 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2012. Disponível em: [medeirosvalle.pdf](#). Acesso em: 5 fev. 2024.

VIDIGAL, J. B. A Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE): metodologia gerencialista enquanto estratégia de qualidade na educação pública mineira. *In: PAIVA, S. A. R. de; RODRIGUES, L. C. E.; PEREIRA, M. S. F. (Orgs). A Política Educacional no estado de Minas Gerais na 1ª gestão do Partido Novo (2019-2022): recortes de uma pesquisa*. 1.ed.Uberlândia: Navegando, 2024. p.106-121. Disponível em: https://issuu.com/navegandopublicacoes/docs/ebook_completo_lara-min_2. Acesso em: 3 dez. 2024.

VIDIGAL, Jaqueline Barros; PEREIRA, Maria Simone Ferraz. O discurso de “gestão de resultados” na 1ª gestão do Partido Novo (2019-2022): “nova” retórica conservadora e o fortalecimento do SIMAVE. **Revista Educação e Políticas em Debate**, Uberlândia, v. 13, n. 3, p. 1-20, set. /dez. 2024. Disponível em: 75249. Acesso em: 3 dez. 2024.

VIDIGAL, J. B.; PEREIRA, M. S. F. Um recorte da política educacional mineira: contexto de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade. In: IX Congresso Nacional de Educação/CONEDU. 09, 2023, Campina Grande. **Anais eletrônicos** [...]. Campina Grande: Realize editora, 2023. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2023/TRABALHO_COMPLETO_EV185_MD1_ID15539_TB6633_18112023173148.pdf. Acesso em: 15/02/2024.

VIEIRA, Livia Maria Fraga; SANTOS, Kildo Adevair dos. Nova Gestão pública na educação básica no Brasil: Parceria público-privada, esfera local e trabalho docente. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v. 29, n. 3, p. 226-250, set. /dez, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/download/56108/32030/151944>. Acesso em: 22 jul. 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. **Estudos Avançados**, São Paulo, n. 21, p. 45-60. **Estudos Avançados** 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/issue/view/749>. Acesso em: 27 fev. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARTICIPANTES DAS ESCOLAS

- 1) Você participou da GIDE em 2023? Foi nesta escola?
- 2) Quais são suas percepções gerais sobre a GIDE? Como foi o processo de implantação na escola?
- 3) Desde a implantação, como você avalia o desenvolvimento da GIDE nesta escola? Quais pontos positivos você destacaria? E quais foram os principais desafios enfrentados?
- 4) Há indicadores ou evidências registradas que permitam comparar os resultados dos estudantes que participaram das atividades da GIDE com aqueles que não participaram?
- 5) Você tem alguma sugestão para melhorar o desenvolvimento da GIDE ou alguma observação relevante para esta pesquisa?
- 6) O objetivo principal do Programa GIDE foi comunicado de forma clara para a equipe da escola?
- 7) A equipe recebeu treinamento ou suporte para a elaboração de gráficos e tabelas? Ou já havia familiaridade com essas ferramentas?
- 8) Há algo mais que você gostaria de acrescentar ou que não foi abordado durante esta entrevista?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTÃO DA GIDE

- a) como ocorreu a inclusão do programa GIDE nas escolas de Belo Horizonte? Por favor, relate de forma sucinta a sequência de acontecimentos que levou à decisão de implementar a GIDE nas escolas da cidade.
- b) qual é a avaliação da Fundação GIDE e da Secretaria de Estado de Educação (SEE) sobre o processo de implantação? Quais são os pontos positivos e os principais desafios enfrentados até o momento? Quais retornos qualitativos a gestão do programa tem recebido das escolas participantes?
- c) quem é responsável pelo financiamento do programa nas escolas de Belo Horizonte? O programa possui um prazo para conclusão ou é uma ação continuada?
- d) na visão da SEE e da gestão do programa GIDE, os objetivos do programa são plenamente compreendidos pelos envolvidos nas escolas? Há formação continuada e suporte regular para o desenvolvimento e acompanhamento do programa? Como isso é estruturado?
- e) quais critérios e indicadores são utilizados para monitorar os resultados do programa? Esses dados são públicos e acessíveis para a comunidade escolar, incluindo os responsáveis pelas crianças e adolescentes? Os pais ou responsáveis pelos alunos interagem com as escolas especificamente em relação ao programa?
- f) existem indicadores ou registros digitais que permitam comparar os resultados de estudantes e grupos que participaram do programa com aqueles que não participaram? Seria possível compartilhar esses dados para que possam ser analisados estatisticamente e correlacionados com os registros acadêmicos das escolas?
- g) O programa GIDE utiliza o modelo ADDIE em sua implementação? Poderiam descrever os avanços ou ajustes realizados no desenvolvimento e na execução do programa, com base nos *feedbacks*, na análise de indicadores e na etapa de avaliação desde o primeiro ano de implantação nas escolas de Belo Horizonte?

- h) por fim, agradecemos pela disponibilidade e abrimos espaço para quaisquer outras observações ou considerações que considerem relevantes para esta pesquisa.

APÊNDICE C – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE GIDE

Tabela 1 - Quadro 1 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE.

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
1	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	Analisar as percepções de gestores e professores da Semed Manaus/AM a respeito da Gestão Integrada da Escola (GIDE).	Administração e gestão escolar; Gestão Integrada da Escola-GIDE; Gestão democrática; Qualidade de ensino.	2023	Tese
2	PEREIRA, Lucia Helena Esteves	Institucionalização do modelo de gestão integrada da escola GIDE: um estudo de caso nas escolas estaduais do Rio de Janeiro sediadas em Volta Redonda	Conhecer em que medida as novas práticas organizacionais implementadas no âmbito da Gestão Integrada da Escola (GIDE) se institucionalizaram, nas escolas estaduais de Volta Redonda, no que se refere ao trabalho docente.	Modelo de gestão; Escolas; Docentes; GIDE; Institucionalização.	2017	Dissertação
3	RAMOS, Lilian Maria Paes de Carvalho; ROITBERG, Júlio Cesar; PAIVA, Liz Denize Carvalho	Implementação e desenvolvimento da Gestão Integrada da Escola (GIDE): Premissas para análise de um modelo gerencial	Analisar o cenário de embates para adoção da GIDE e como tal modelo vem sendo estruturado nas escolas.	Política educacional; Avaliação de sistemas e programas; Trabalho docente.	2014	Artigo em anais
4	CEARÁ, Secretaria da Educação do Estado (SEDUC)	Coordenadoria de avaliação e acompanhamento: diagnóstico da Gestão Integrada da Escola (GIDE)	Analisar o processo de Gestão Integrada da Escola (GIDE) e sua contribuição na construção da autonomia escolar, bem como, a utilização de métodos e ferramentas gerenciais no fazer pedagógico e gerencial do ambiente escolar.	Não se aplica.	2008	Documento oficial

Tabela 1 - Quadro 2 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Continuação)						
Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
5	PEREIRA, Luciana de Lima; OLIVEIRA, Selma Suely Baçal de	A pseudoqualidade da gestão integrada da escola (Gide) na Semed/Manaus	Problematizar a enunciada qualidade educacional propagada pela GIDE na SEMED/Manaus, no período de 2014 a 2018.	Trabalho e Educação; Gestão Integrada da Escola-GIDE; Pseudoqualidade.	2021	Artigo
6	FREITAS, Islene da Conceição	Análise de uma gestão integrada em duas escolas estaduais do Rio de Janeiro	Descrever se, e como, houve aceitação da Gide pelos professores, diretores, alunos e coordenadores.	Gestão; Meritocracia; Meta; Educação; Dimensão Ambiental.	2018	Tese
7	RAPÔSO, Luana Taisse Oliveira Alemão; SILVA, Ricardo Lima da	Abandono escolar: análise dos avanços antes e durante a implementação da Gestão Integrada da Escola (GIDE) em dois colégios da Zona Leste II do município de Manaus–AM	Analisar os avanços e retrocessos antes e durante a implementação da GIDE em duas escolas da Zona Leste II do município de Manaus – AM nos períodos de 2010 a 2017.	Abandono Escolar; GIDE; Ensino Fundamental.	2019	Artigo
8	COSTA, Marisa de Santa da	Monitoramento do sistema de gestão da rede estadual do Rio de Janeiro pelo comitê gestão integrada da escola: a dinâmica de trabalho e seus desafios	Analisar as ações da rotina do Comitê GIDE, responsável por monitorar a implantação da política pública da rede Estadual do Rio de Janeiro.	Agente de acompanhamento da Gestão Escolar; Gestão Integrada da Escola; Comitê GIDE.	2016	Dissertação

Tabela 1 - Quadro 3 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE.

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
9	PEREIRA, Lucia H. Esteves <i>et al.</i>	Institucionalização do Modelo da Gestão Integrada da Escola na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro	Em que medida as práticas da GIDE foram institucionalizadas no RJ.	Institucionalização; Modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE); Escolas públicas.	2019	Artigo
10	VALLE, Maria Minerva de Medeiros	O monitoramento do programa de educação do estado do Rio de Janeiro	Avaliar o monitoramento do Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro.	Monitoramento; IGTs; GIDE.	2012	Dissertação
11	MENEZES, Ellen Oliveira de; SIMÕES Janaína Machado	A administração de uma organização escolar a partir da Gestão Integrada da Escola (GIDE) em uma unidade escolar pública do Estado do Rio de Janeiro	Analisar administração de uma organização escolar a partir da GIDE em uma unidade escolar pública do Estado do Rio de Janeiro.	Organizações escolares; Gestão escolar; Políticas públicas educacionais.	2019	Artigo
12	GAMA, Silvana Malheiro do Nascimento; NAJJAR, Jorge	A gestão da educação fluminense e as implicações do modelo gerencialista	Apresentar a proposta da GIDE, relacioná-la ao contexto gerencial da política educacional fluminense, suscitando a reflexão sobre as implicações da introdução de um novo modelo de gestão educacional no Estado do Rio de Janeiro.	Educação Fluminense; GIDE; Gerencialismo.	2018	Artigo
13	SILVA, Fabrício Fonseca da	Os intelectuais orgânicos da reforma gerencial da educação: uma análise sobre o Falconi Consultores de Resultado	Realizar um estudo acerca da Reforma Gerencial da educação e o papel dos seus intelectuais.	Não possui palavras-chave.	2016	Artigo em anais

Tabela 1 - Quadro 4 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
14	VIDIGAL, Jaqueline Barros; PEREIRA, Maria Simone Ferraz	Um recorte da política educacional mineira: contexto de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade	Analisar a implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) como sistema de gerenciamento nas escolas públicas de MG.	Gestão pela Aprendizagem; Gestão Integrada da Educação Avançada; Qualidade da Educação.	2023	Artigo em anais
15	OLIVEIRA, Sheila Santos de	A gestão integrada da escola no estado do Rio de Janeiro (2011-2014): consensos e disputas	[...] analisar a Gestão Integrada da Escola (GIDE), uma metodologia de gestão implantada pelo governo do estado do Rio de Janeiro, no ano de 2011.	Gestão educacional; Gestão Integrada da Escola; Qualidade; Avaliação e Educação pública Estadual do Rio de Janeiro.	2016	Tese
16	SOUZA, Rebeca Martins de	A cruzada do capital pela hegemonia do chão da escola: ideologia da qualidade da educação e a Gestão Integrada da Escola (GIDE) como mecanismos de controle do mercado	Identificar a materialidade e a historicidade da concepção de qualidade da educação difundida.	Ideologia da Qualidade da Educação; Gestão Integrada da Escola; Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro; Hegemonia; Políticas Públicas Educacionais.	2017	Dissertação.

Tabela 1 - Quadro 5 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Continuação)

17	MACEDO, Jussara Marques de; LAMOSA, Rodrigo	A regulação do trabalho docente no contexto da reforma gerencial da educação	Verificar a relação entre a introdução desse novo modelo de gestão do trabalho escolar (modelo GIDE) e a intensificação dos processos de desprofissionalização e proletarização do trabalho docente.	Trabalho docente; Reforma gerencial; Gestão integrada da escola.
18	PEREIRA, Luciana de Lima	Escola não é empresa: a pseudoqualidade da GIDE nas escolas de Manaus	Analisar a lógica empresarial na administração da Educação Básica do Município de Manaus denominada Gestão Integrada da Escola - GIDE e a enunciada qualidade educacional no período de 2014 a 2018.	Trabalho e Educação; Relação Público-Privado; Gestão Integrada da Escola-GIDE; Pseudoqualidade.
19	FOURNIER, Christianne Guimarães	A política educacional de centralização, responsabilização e avaliação no estado do Rio de Janeiro: um estudo de caso sobre os desafios e dificuldades da atuação dos AAGES nas escolas da regional metropolitana III	Analisar as resistências a atual política educacional do Estado do Rio de Janeiro e as atividades profissional dos Agentes de Acompanhamento de Gestão Escolar (AAGE) no que se refere a atuação da GIDE.	Agente de acompanhamento da Gestão Escolar; Gestão Integrada da Escola; Gestão Escolar. 2017

Tabela 1 - Quadro 6 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Conclusão)

20	ROITBERG, Ana Paula Mattos Penedo; ROITBERG, Julio Cesar; RAMOS, Lilian Maria P. de C.	A surda cultura da competição: elementos para análise das avaliações em larga escala e a lei de inclusão	Analisar a eficácia de ações implementadas através da GIDE pela Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC-RJ), com vistas à educação integral dos alunos surdos.	Cultura surda; Avaliação; Análise de programas e projetos; Política educacional; Inclusão.	2014
21	OLIVEIRA, Denise de	O perfil do gestor escolar na implementação de modelos de gestão: um estudo de caso na Região Metropolitana VII do Estado do Rio de Janeiro	Até que ponto o perfil do gestor escolar pode influenciar na implementação de políticas públicas.	Gestão escolar; Perfil dos gestores escolares; Capacitação de gestores; Gestão integrada da escola.	2015
22	FREIRE, Rosimeire de Lima; ROCHA, Augusto César Barreto	Análise Crítica do Planejamento da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério da Prefeitura de Manaus	Analisar a primeira fase do método PDCA na Secretaria Municipal de Educação de Manaus.	Gestão; Indicadores; IDEB.	2017

Tabela 1 - Quadro 7 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE.

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
23	ANDRADE, Glauce Regina Mello dos Santos	Um novo caminho na construção da gestão do Colégio Estadual Sol Nascente	Analisar as práticas de gestão de uma escola da rede estadual do Rio de Janeiro à luz da gestão estratégica e participativa.	Gestão Escolar; Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE); Avaliação Institucional; Gestão Estratégica e Participativa.	2012	Dissertação
24	ALBUQUERQUE, Kamila Carneiro Alves; ARAÚJO, Francisco Carlos	A centralidade da avaliação na política educacional cearense (2003-2006)	Investigar a centralidade da avaliação na política educacional cearense no quadriênio 2003-2006, período de adoção e hegemonia da gestão por resultados expressa no plano de governo pela necessidade de construir uma cultura de avaliação.	Avaliação; Gestão por Resultados; Accountability.	2015	Artigo
25	VIEIRA, Sofia Lerche	Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense	Apontar alternativas desenvolvidas para enfrentar os desafios da gestão educacional num contexto de escassez de recursos.	Não possui palavras-chave.	2007	Artigo
26	SILVA, Sergio Vieira da	A reforma gerencial do Estado na educação de jovens e adultos na rede estadual de ensino do Rio de Janeiro	[...] avaliar se em algum aspecto a implantação da GIDE trouxe alguma melhoria no trabalho pedagógico desenvolvido na EJA na SEEduc/RJ.	Reforma do Estado; Reforma Gerencial; Gestão Escolar; Educação de Jovens e Adultos.	2018	Dissertação

Tabela 1 - Quadro 8 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
27	BARBOSA, Janaina Meneses Lima; ALMEIDA, Ana Maria Alves de; PAIVA, Tatiana do Nascimento	A gestão da Escola de Ensino Médio Deputado Paulo Benevides (1995-1996)	[...] identificar as mudanças operadas pelas propostas de modernização da gestão, mediante processos de planejamento, na dinâmica institucional e interinstitucional na Escola Deputado Paulo Benevides.	Gestão; Reforma do Estado; Ensino Médio.	2011	Artigo
28	GOMES, Nathalia Gonçalves	Políticas de Avaliação e Gestão Escolar no estado do Rio de Janeiro: limites e possibilidades	Descrever a maneira atual de o governo do estado do Rio de Janeiro fazer uso dos resultados da sua própria avaliação externa na condução da política educacional da sua rede, com destaque para a análise sobre o potencial regulador do sistema de gerenciamento adotado pela SEEDUC, a Gestão Integrada da Escola – Gide.	Regulação; Gestão Educacional; Gestão Escolar; Avaliação Externa; GIDE.	2015	Tese
29	OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de; FERNANDES, Maria Dilméia Espíndola	Redefinição do Papel do Estado no Brasil: implicações do modelo gerencial para as políticas de gestão da educação básica	Este artigo apresenta os principais elementos do projeto de reforma do Estado brasileiro, expressos no documento denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), no que se refere, principalmente, às alterações da administração pública burocrática para a administração pública gerencial.	Estado; Terceiro Setor, Educação pública brasileira; Modelo gerencial; Gestão da educação básica.	2009	Artigo

Tabela 1 - Quadro 9 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE.

(Continuação)

Nº	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	ANO	TIPOS DE TRABALHO
30	SOUSA, Ana Lourdes Lucena de; ALVES, Fracione Charapa	A avaliação da escola como espaço de formação docente: contribuições para atividades de estágio supervisionado	Fazer uma reflexão sobre a passagem dos futuros professores pela escola e as aprendizagens pedagógicas que podem acontecer nesse percurso.	Avaliação escolar; Formação docente; Estágio supervisionado; Escola como espaço de formação.	2010	Artigo
31	RIBEIRO, Fernanda Amaral de Oliveira <i>et al.</i>	Mapeamento das redes educacionais do Rio de Janeiro e Ceará a partir dos determinantes da responsabilização	O grupo focal tinha como objetivo convidar as alunas a pensar e a discutir questões relacionadas às políticas de responsabilização na educação vivenciadas nos estados do Rio de Janeiro e Ceará.	Accountability; EJA; SPAECE.	2020	Artigo
32	MAGALHÃES, Ramon Mendes da Costa	A contrarreforma gerencial no Estado do Rio de Janeiro e a educação	[...] demonstrar o processo de desenvolvimento da contrarreforma gerencial no estado do Rio de Janeiro numa perspectiva histórica, apontando as ações das frações de classe da burguesia para reestruturar o estado em seu caráter amplo e de forma específica na educação.	Neoliberalismo; Trabalho docente; Políticas educacionais.	2023	Artigo
33	BOECHAT, Beatriz de Oliveira	A Gestão Integrada da Escola (GIDE) como o caminho para as mudanças de gestão e do desempenho das unidades escolares na Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro: o caso do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho	Analisar como a metodologia da Gestão Integrada da Escola (GIDE) do estado do Rio de Janeiro gerou mudanças na gestão e desempenho do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho, do município de Porciúncula.	Sistema de Gestão Integrado da Escola (GIDE); Avaliação Institucional; Gestão Estratégica e Participativa.	2015	Dissertação

Tabela 1 - Quadro 10 – Levantamento bibliográfico sobre GIDE

(Conclusão)						
N ^o	AUTOR (ES)	TÍTULO	OBJETIVO	PALAVRAS-CHAVE	AN ^O	TIPOS DE TRABALH ^O
34	AQUINO, Mariza Botão de; FROTA, Francisco Horácio da Silva	Limites e Possibilidades do Planejamento Escolar: um olhar sobre o Ceará (2004-2006)	A GIDE no contexto de práticas de Planejamento no sistema educacional do Ceará.	Não possui palavras-chave.	2011	Artigo
35	VIDIGAL, Jaqueline Barros	A Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE): Metodologia gerencialista enquanto estratégia de qualidade na educação pública mineira	Analisar de que forma a metodologia, que compõe o modelo da GIDE, acentua aspectos gerencialista e de controle administrativo na educação.	Não possui palavras-chave.	2024	Capítulo de livro
36	VIDIGAL; Maria Simone Ferraz Pereira	O discurso de “gestão de resultados” na 1ª gestão do Partido Novo (2019-2022): “nova” retórica conservadora e o fortalecimento do SIMAVE	Acompanhar e analisar, em contextos diversos, a natureza e os <i>modi operandi</i> da política educacional implementada na 1ª gestão (2019-2022) do Partido Novo, no estado de Minas Gerais.	Gestão de resultados; Avaliação; SIMAVE; GIDE.	2024	Artigo

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE D – PROTÓTIPO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Protótipo de Produto Educacional	
Autora: Vanesca Rosa da Silva	
Orientador: Ronei Ximenes Martins	
E-mail institucional: vanesca.silva@estudante.ufla.br	
Curso: Mestrado Profissional em Educação	
Tipo de produto proposto: Blog com guia para implantação da GIDE	
Título: Guia prático: Implantação de sistema de gestão integrada da educação avançada (GIDE) em escolas públicas	
Relato reflexivo: Com base no acesso a dados e nas entrevistas realizadas, refleti junto com meu orientador e concluímos que o Roteiro de Orientação para a Execução da GIDE pode contribuir para melhorar o processo de implementação da GIDE nas escolas.	
Introdução Os produtos educacionais (PE) são definidos como os resultados práticos e aplicáveis das pesquisas realizadas pelos estudantes durante o programa de mestrado. O objetivo central desses produtos é contribuir para a solução de problemas ou para o aprimoramento das práticas profissionais relacionadas ao curso. Ao contrário do mestrado acadêmico, que tem a dissertação como seu produto final, o mestrado profissional dá ênfase à aplicabilidade e à utilidade prática dos produtos educacionais. Esses produtos resultam da combinação do conhecimento teórico com a experiência prática do profissional, com a intenção de gerar um impacto positivo na área de atuação.	

Considerando a necessidade de uma definição mais clara e objetiva para avaliar os PEs, o Ministério da Educação (MEC), por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Diretoria de Avaliação (DAV), elaborou diretrizes no Documento de Área, que estabelecem os conceitos sobre a Produção Técnica nos Programas Profissionais, reconhecendo de forma precisa que Produto e Processo Educacional estão interligados (CAPES, 2019, p. 15).

De acordo com a Portaria CAPES nº 60 de 2019:

“Os trabalhos de conclusão dos cursos profissionais devem atender às demandas da sociedade, alinhando-se aos objetivos do programa, utilizando o método científico e o estado da arte do conhecimento, e seguindo os princípios éticos” (CAPES, 2019).

Para assegurar a eficácia de um Produto Educacional, é fundamental aplicá-lo em situações reais de sala de aula ou em outros contextos educacionais, permitindo seu aprimoramento. Além disso, o PE pode ser desenvolvido de forma artesanal ou como um protótipo. Com base nessas considerações, apresento a proposta do protótipo do produto educacional.

Objetivos

Objetivo Primário

Analisar o desenvolvimento da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) aplicada em escolas públicas de Minas Gerais.

Objetivos secundários:

- a) Examinar as percepções dos especialistas responsáveis a respeito da GIDE;
- b) Mapear a adoção e os resultados da GIDE;
- c) Elaborar um Produto educacional voltado à GIDE.

Justificativa

Considerando que o Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Lavras (UFLA) busca integrar investigações ao contexto de trabalho dos mestrandos, esta pesquisa aborda o desenvolvimento da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE), aplicada em escolas públicas do estado de Minas Gerais. Trata-se de um estudo de caso de abordagem quanti-qualitativa, fundamentado na Teoria Fundamentada em Dados (TFD), com uma etapa de análise dos resultados do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), coletados entre 2017 e 2023, e inclui uma síntese das percepções de gestores e especialistas responsáveis pelas escolas participantes. Assim, o objetivo do estudo é analisar os efeitos do uso da GIDE sob a perspectiva das escolas envolvidas.

Descrição da proposta do produto

O Produto Educacional gerado foi um Roteiro de Orientação para a Execução da GIDE, cujo objetivo foi apoiar a gestão da GIDE e das escolas na melhoria dos processos e ações do Programa nas escolas.

Cronograma da elaboração do produto

1. Obtenção dos dados nas bases de dados do SIMAVE e INEP;
2. Análise estatística dos resultados das escolas participantes;
3. Análise das entrevistas realizadas;
4. Roteiro de Orientação para a Execução da GIDE;
5. Divulgação Roteiro de Orientação para a Execução da GIDE na plataforma Google.

APÊNDICE E – ANÁLISES POR ENTREVISTADO (CODIFICAÇÃO INICIAL E CATEGORIZAÇÃO)

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continua)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Codificação: Entrevistado 1 (E.1)	
A escola funciona com a GIDE ou sem a GIDE	
Ah não a GIDE não vai ajudar? Lógico, tem a parte do 5s. a parte de gestão. Isso é importante? Em qualquer período, mas isso não significa que a gente já não faça. A gente já faz isso aqui. Entendeu? Muitas vezes temos que traduzir isso num painel de evidências	A GIDE NÃO AGREGA SIGNIFICATIVAMENTE
O desafio é ter tempo para fazer isso. Eu tenho que dar conta de 10 turmas, eu estou no turno da tarde, eu tenho 15 turmas. A outra pedagoga que é a C. ela tem o horário picado, ela vem 3 dias a tarde e 2 dias de manhã, então 2 dias eu fico aqui por conta de 15 turmas. Eu vou deixar as outras 5 sem olhar? Não tem jeito. E aí você tem que fazer a parte pedagógica, você tem que atender pai, você tem que [...] não tem como [...] não tem como. Que horas eu tenho que fazer a GIDE? Em casa. Eu recebo para isso? Não	DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA PARA A EXECUÇÃO DA GIDE
Não tem quem não participe. Os resultados que a GIDE apresenta da escola são de todos os alunos. Dos alunos do ensino fundamental 1 que termina esse ano, a partir do ano que vem não tem mais. E o fundamental 2. E os projetos são os mesmos	FALTA DE CONHECIMENTO DE INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO DA GIDE
É. para nós mesmos eu já desisti. No Estado, vai ter premiação para professor? Nunca. Pelo menos com esse governo que a gente tem aí. Não vai ter. eles não têm esse olhar. Mas pelo menos a escola	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA
Eu acho que eles deveriam estar aqui na escola. Preenchendo o painel de evidências e nos apresentando soluções para os nossos problemas.	SUGESTÃO DE MELHORIA DE ATUAÇÃO DA GIDE NA ESCOLA
A GIDE não é do Estado, né? O Estado tem um convênio com a GIDE e a GIDE vem da FDG que faz as captações dela e aí ela tem que repassar isso, de onde vem.	FORMAS DE FINANCIAMENTO
Então eu não vejo que... ah não a GIDE não vai ajudar? Lógico, tem a parte do 5s. a parte de gestão. Isso é importante? Em qualquer período, mas isso não significa que a gente já não faça. A gente já faz isso aqui. Entendeu? Muitas vezes temos que traduzir isso num painel de evidências.	PONTO POSITIVO
Nós vamos conseguir os índices que a gente consegue aqui pela competência da própria equipe pela ação dos gestores, da direção, vice da manhã e da tarde. Pela equipe qualificada que a gente tem. Compromissada. Essas coisas todas que a GIDE tenta buscar no profissional a gente tem aqui.	PONTO POSITIVO

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Os resultados que a GIDE apresenta da escola são de todos os alunos porque não tem jeito de dividir a escola, a escola é uma só e o projeto é para a escola.	FALTA DE INDICADOR DE ACOMPANHAMENTO CLARO
. Primeiro que essas ações elas não deveriam chegar da forma que você pontuou, isso são sugestões, para que a escola elabore, construa a sua própria ação. Essas ações que chegam na escola são sugestões de outras escolas onde impacta a aprendizagem, mas na sua escola pode não dar certo. As ações quem constrói é a escola. Ela não vem de cima para baixo jamais. Nunca, jamais, esse não é o objetivo. São sugestões apenas.	PONTO POSITIVO
Geralmente são bimestrais. Porque bimestrais? Porque chega lá no final, no RIAP, que é onde a gente se encontra com a escola, a multiplicadora se encontra com a escola. Nós vamos avaliar, se a ação melhorou, impacta a aprendizagem dos estudantes. Se ela foi positiva, você vai retroalimentar o plano com a mesma ação e você pode mudar os procedimentos. Não, eu já diagnostiquei, eu já sei, eu não preciso diagnosticar mais	PONTO POSITIVO: POSSIBILIDADE DE ACOMPANHAMENTO CONTINUADO
Eu entendo que eles podem ajudar muito na educação. Mas no nosso caso aqui, eles mais atrapalham do que ajudam. Porque as coisas chegam para ontem. A gente tem que ficar trocando o pneu com o carro andando. As coisas que já acontecem aqui. Muitas vezes não são levadas em conta. Eu acho que assim, é.... talvez em escolas com maior problema. Escolas que tenham um rendimento menor do que os nossos resultados. Eu acho que isso aí ajudaria bastante. Mas para a gente aqui, sério mesmo. É o ó. Exemplo nós tivemos um trabalho de excelência que foi selecionado no ano de 2023, eles podiam ter dado por exemplo algo para a escola. Isso aí pensava o que para o Estado? Nada. Um retroprojektor. Um retroprojektor não. Um Datashow. Novo. Melhorar nossa sala de vídeo. Ou construir uma sala de vídeo. Eles fizeram o que aqui? Nada. Dar parabéns! Ah! Pelo amor de Deus né?!	PONTO NEGATIVO
Não tem como, que horas eu tenho que fazer a GIDE? Em casa? Eu recebo para isso? Não	
Codificação: Entrevistado 2 (E.2)	
Antes não tinha esse registro. E muitas vezes a gente faz, e ela até orienta a gente: - O que que você está... qual a sua dificuldade?	
Nessas análises de vocês aí, elas mostram onde é que está..., como se diz, o foco negativo. O que está de ruim. O que pode ser melhorado. Entra nesse ponto.	COMO FOI A IMPLANTAÇÃO DA GIDE

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Olha, eu estou na escola de 18 para 19 anos. Sabe? E bem antes da GIDE, ela recebia Outro nome, eu me esqueci. Eu não sei se era FDG, era alguma coisa assim. Aí a escola participou, depois acabou e depois voltou com a GIDE, mas era aquele mesmo processo dos 5S.	IMPLANTAÇÃO DA GIDE NA ESCOLA
Ponto positivo, o ponto mais positivo que eu acho da GIDE é esse ponto de a gente fazer, sentar, fazer ali, registrar, não é? E ficar registrado.	PONTOS POSITIVOS DA GIDE NA ESCOLA
Aí você tem que mostrar realmente o papel da GIDE. Que é importante e colocar, e inserir os professores. Então eu acho que a maior dificuldade é a inserção dos professores. De todo mundo da escola. Não é? Porque leva tempo e isso...	
Ela te obriga de certa forma	PONTO NEGATIVO
Financeiramente não	
Eu acho que falta isso a GIDE. Ela mesma montar um programa, vir até a escola e tentar captar esses professores, está faltando. Porque geralmente são os mesmos. Os que ajudam a gente na GIDE.	
Não sei de onde vem a verba da GIDE.	FALTA DE CONHECIMENTO SOBRE FOMENTO DO PROGRAMA
Aí a escola participou, depois acabou e depois voltou com a GIDE, mas era aquele mesmo processo dos 5S.	METODOLOGIA 5S (CINCO S)
Mas a gente tem que focar um pouquinho no IDEB. E trabalhar esse IDEB. A gente já joga o GIDE no IDEB. Então a gente trabalha justamente nisso, nós orientamos para o IDEB.	INDICADOR GIDE POR ESTUDANTE
No sentido de participar da GIDE você tem um termo de compromisso para quem trabalha na GIDE.	TERMO DE COMPROMISSO
Aí depois parou e voltou agora com a GIDE. Vamos dizer assim reformado. Com mais aparatos com a GIDE agora. Porque antes não tinha os orientadores da GIDE que tem hoje. Então eles só passavam para a gente e pediam para a gente trabalhar.	PONTO POSITIVO

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Mas a gente tem que focar um pouquinho no IDEB. E trabalhar esse IDEB. A gente já joga o GIDE no IDEB. Aqui 60 professores, sei lá, 6 estão engajados na GIDE. Os outros não estão.	ADESÃO DE PROFESSORES
Está tendo muita reprovação na escola. O que fazer para não ter essa reprovação? Então a gente trabalha nisso	PRINCIPAL OBJETIVO DA GIDE
O carro chefe da GIDE é que ela faz a gente registrar as coisas para a gente poder ver. Porque muitas vezes a gente até faz as coisas, mas aquilo você não registra.	EXECUÇÃO DAS AÇÕES DA GIDE NAS ESCOLAS
Entrevistado 3 (E.3)	
No princípio quando a GIDE. Eu lembro quando começou, eu fiquei assustada. Porque eles chegam com aquelas pessoas, que parece que nunca foi na escola. Ok?! Falam coisas que você: meu Deus, como é que eu vou conseguir fazer isso?	COMO FOI A IMPLANTAÇÃO DA GIDE
O desenvolvimento da GIDE, assim, eles nunca vieram presencial. Mesmo depois da pandemia sempre foi on-line. Talvez seria bom talvez, uma vez né? Vir presencial, realmente ver o que está acontecendo.	IMPLANTAÇÃO DA GIDE NAS ESCOLAS
O ponto positivo é que ajuda a gente a organizar, registrar e o professor acreditar que ele é capaz de fazer	PONTOS POSITIVOS DA GIDE NA ESCOLA
O negativo realmente é só as coisas muito corridas, em cima da hora, com prazo. E escola é muito apertada. Às vezes a gente corre para cumprir no prazo. Porque a gente gosta de deixar o painel em dia.	DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA PARA A EXECUÇÃO DA GIDE
Aqui a gente escolheu foram executadas. Porque a gente escolhe ações que a gente sabe que vai dar conta. Se tem uma que a gente vê que não vai dar conta, por causa da demanda da escola a gente não escolhe. Então todas que nós escolhemos até o momento todas foram executadas.	EXECUÇÃO INTEGRAL DAS AÇÕES DO PROGRAMA
Não. Nada disso. Só fala que é um programa do Estado. Inclusive a escola até gastar. Dependendo da ação, a gente quer incrementar alguma coisa a gente tem que gastar.	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA
Mas a sugestão talvez seria essa, pegar mais leve no início. Mais reuniões, mais explicações. E não jogar tudo de uma vez. Porque a escola é cheia de demandas, muitas demandas.	SUGESTÃO DE MELHORIA DO PROGRAMA

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Não sei de onde vem a verba da GIDE. Também nunca perguntei, mas eu não sei.	VOCÊ SABE DE ONDE VEM VERBA DA GIDE?
Que a escola, não é opção. A gente é obrigada a participar. Não tem opção se você quer ou Não. Aí mandou a gente tem que cumprir	IDEB
Não percebi que deixou claro o objetivo	TERMO DE COMPROMISSO CLAREZA NOS OBJETIVOS DA GIDE
Não recebemos treinamento ou suporte. Não tínhamos tanta familiaridade com essas ferramentas.	CAPACITAÇÃO PARA USO DE TECNOLOGIAS E MANUSEIO DE GRÁFICOS E TABELAS
Eles mandam para a gente várias sugestões e entre essas sugestões a gente escolhe umas que está mais precisando na escola. Escolhe essas ações, a gente planeja, executa, temos que preencher um painel de evidências que eles vão acompanhando lá.	O PLANO DE AÇÃO
Igual tem uma prática que é a prática de sucesso. As vezes ele faz tanta coisa de sucesso e pensa que não é. e a gente analisando: nó, isso deu certo. Aí você partilha com os outros colegas.	PRÁTICA DE SUCESSO
Por estudante eu não vejo não. No início do ano sempre faz uma questão de porcentagem sabe? Porcentagem da escola. Aí tem por bimestre. Por estudante não. Individual assim não.	INDICADORES GIDE POR ESTUDANTE
Tem os encontros geralmente de 2 em 2 meses. Onde a gente escolhe ações para fazer na escola. E dentro dessas ações a gente vai registrando, a gente esco... eles mandam para a gente várias sugestões e entre essas sugestões a gente escolhe umas que está mais precisando na escola. Escolhe essas ações, a gente planeja, executa, temos que preencher um painel de evidências que eles vão acompanhando	EXECUÇÃO DAS AÇÕES DA GIDE NAS ESCOLAS
. Às vezes encontra empecilho do professor, né? Eles ficam um pouco receosos,	ADESÃO DOS PROFESSORES
Escola é muito apertada. Às vezes a gente corre para cumprir no prazo. Porque a gente gosta de deixar o painel em dia. entendeu? Mas entre trancos e barrancos, o positivo vai vencendo o negativo. (Risos)	AUMENTO DE DEMANDA NAS ESCOLAS
Entrevistado 4 (E.4)	
Iniciou com o governador Zema. Com o governo Zema. E nos foi apresentado pela secretária Julia Santana. E a princípio... o que foi falado. A princípio o que foi falado, seria um projeto com vista para a melhoria da educação, para melhoria do estudo das crianças do ensino fundamental1.	COMO FOI A IMPLANTAÇÃO DA GIDE

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Nós tivemos a pandemia então num primeiro momento foi confuso e complicado. Né? Estávamos em pandemia, veio esse projeto novo e todas essas ferramentas que alguns professores, alguns servidores tinham dificuldade, outros não. Foi uma luta diária para tentar alcançar o objetivo do projeto aliado com o atual momento que estávamos passando (referência a pandemia). Não foi fácil.	AUMENTO DE DEMANDA NAS ESCOLAS
Tudo o que vem para melhorar a questão do aprendizado é bacana. Então eu vejo a GIDE Dessa forma. É algo que tentou, está tentando, está conseguindo unir os professores, dialogar mais, troca de experiência. Tudo voltado para o estudante.	PONTOS POSITIVOS DA GIDE NA ESCOLA
São as ferramentas que nos obrigam a tentar, a melhorar, a buscar, a conhecer. A tecnologia, informática, essa questão. Principalmente no fundamental I. são muito... é distante da gente	DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA PARA A EXECUÇÃO DA GIDE
Nenhum incentivo financeiro. O incentivo na verdade que acontece. São dentro da própria escola, um professor com o outro a especialista com os professores, a direção com os professores e especialista.	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA
Para a escola marcar e colocar o que gostaria de ser trabalhado. Claro que tudo, atingindo o aluno, claro que tudo voltado para o estudante, mas não ser uma coisa tão engessada.	SUGESTÃO DE MELHORIA DO PROGRAMA
Não. Realmente eu não sei. E nunca foi nos colocado de forma clara pelo governo não. Nunca mesmo.	VOCÊ SABE DE ONDE VEM VERBA DA GIDE?
Antes da GIDE a escola precisa de governantes, de diretores que realmente acreditam e invistam no professor. Porque um professor com incentivo, com um salário bacana.	VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DOCENTE
Então a gente teve que buscar. Teve que aprender	CAPACITAÇÃO PARA USO DE TECNOLOGIAS E MANUSEIO DE GRÁFICOS E TABELAS

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Porque vem assim, muito engessado. E dentro dessa coisa fechada nós temos que escolher determinadas tarefas. Que às vezes não é o que a gente gostaria.	EXECUÇÃO DE AÇÕES DA GIDE
Não conheço, não quero.	ADESÃO DOS PROFESSORES
Entrevistado 5 (E.5)	
Não...sim... esse ano tem alguns assim, igual a gente está trabalhando uma leitura aí a gente tem visto que alguns alunos se despertaram mais para isso. Indo na biblioteca, buscar, porque os livros que já estão na sala já passaram.	EXECUÇÃO PLANO DE AÇÕES GIDE
Sim ... sim. Na verdade, a GIDE em si nos dá um norte, um norte para o trabalho	COMO FOI A IMPLANTAÇÃO DA GIDE
Eu acho isso muito interessante, quando a gente tem que cumprir isso porque tem uma data. Então aí a gente foca com mais afinco. E aí a gente consegue ver o resultado com os alunos. Então aqui a aceitação foi muito boa.	IMPLANTAÇÃO DA GIDE NA ESCOLA
É quando a gente está com as metas a gente foca no trabalho, a gente tem um foco	PONTOS POSITIVOS DA GIDE NA ESCOLA
Desafios é mostrar para o professor que não concorda com o trabalho, achando que é mais um trabalho que ele pode utilizar nas aulas dele, sem sair... usando os ... as ações dentro do seu planejamento sendo um facilitador	DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA PARA A EXECUÇÃO DA GIDE
No ano passado (2023), nós tivemos o treinamento.	CAPACITAÇÃO PARA USO DE TECNOLOGIAS E MANUSEIO DE GRÁFICOS E TABELAS
Sim. Que é a melhoria do desempenho dos alunos. Para subir a qualidade do ensino dos alunos. Do aprendizado dos alunos.	O PRINCIPAL OBJETIVO DA GIDE
Tem uns que resistem, mas a maioria faz.	RESISTÊNCIA DOS PROFESSORES
Não, é geral.	INDICADOR POR ESTUDANTE
Todas as vezes em que eu busquei com elas, ajuda, foi muito fácil. Porque elas me ajudaram a mostrar as evidências, como é que funcionava, então eu acho que é tranquilo, essa comunicação.	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
A vantagem. De trabalhar com as datas, não é. porque aí a gente não se perde nos nossos trabalhos. Eu acho isso muito interessante, quando a gente tem que cumprir isso porque tem uma data. Então aí a gente foca com mais afinco. E aí a gente consegue ver o resultado com os alunos	EXECUÇÃO DA AÇÕES DA GIDE
Tem uns que resistem, mas a maioria faz	ADESÃO DOS PROFESSORES
Entrevistado 6 (E.6)	
Na implantação nós recebemos respaldo das pessoas da Secretaria de educação, que vieram para escola. Foi antes da pandemia inclusive	IMPLANTAÇÃO DA GIDE NA ESCOLA
Eles nos ajudam a alcançar metas que às vezes poderiam passar despercebidas	PONTOS POSITIVOS DA GIDE NA ESCOLA
Também um desafio conciliar todas as coisas. Então aqui todo mundo fica correndo. Estou resolvendo ali a prova do reforço que é até hoje para finalizar, então estou vendo aqui com você sobre as questões da GIDE. E segunda nós temos uma reunião de alinhamento com eles, provas bimestrais acontecendo a partir de semana que vem. Então eu acho que desafio é conseguir conciliar as coisas.	AUMENTO DE DEMANDA NAS ESCOLAS
Olha, eu não me lembro sobre o treinamento de gráficos e tabelas. Mas a nossa equipe, quando uma não sabe a outra ajudar e a gente consegue, a gente dá conta de preencher. Agora se houve um treinamento específico para gráficos e tabelas eu não me lembro.	CAPACITAÇÃO PARA USO DE TECNOLOGIAS E MANUSEIO DE GRÁFICOS E TABELAS
A GIDE veio para poder somar. Eles cobram, eles dão suporte, eles direcionam. Às vezes a gente tem dúvida, pede ajuda eles auxiliam e assim nós vamos conduzindo as ações na escola.	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA
Observação não.	SUGESTÃO DE MELHORIA DO PROGRAMA
Ajudar a elevar o índice da escola. O melhoramento dos alunos, da turma.	SUGESTÃO DE MELHORIA DO PROGRAMA
Por estudante? Eu acho que é por turma. Eu acredito que por estudante, não estou me lembrando, mas eu acho que por estudante não.	INDICADORES POR ESTUDANTE

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Sempre nós temos reuniões para poder alinhar as ações para realizar na escola os projetos	EXECUÇÃO DAS AÇÕES DA GIDE
Entrevistado 7 (E.7)	
Olha, a GIDE ela foi implementada em 2019. A partir de um acordo de cooperação técnica entre a Secretaria de...de Educação e a FDG. Com apoio do nosso governador Romeu Zema	IMPLANTAÇÃO DA GIDE EM MINAS GERAIS
Geralmente esse acordo técnico ele é realizado via SEI. Que é o sistema, que tem o acesso interno e externo. Eu não tenho ciência se ele é público. Isso teria que ser em outras esferas para saber se a faculdade pode ter acesso	ACESSO AO ACORDO DA GIDE COM A SEE
Permite identificar as causas dos resultados indesejáveis em cada escola	PONTOS POSITIVOS
A GIDE ela atua de forma sistemática e persistente para bloquear essas causas que não deixam a escola avançar	AÇÃO DE INTERVENÇÃO DA GIDE NAS ESCOLAS
O planejamento, por exemplo a escola tem, ela elabora o seu próprio plano de ação, dentro daquelas ações que ela já realiza. E outras ações que ela quer realizar.	EXECUÇÃO DA AÇÕES DA GIDE NAS ESCOLAS
São as reuniões com as escolas, é o drive. Onde nós temos um drive que é o macro no órgão central. Onde nós temos acesso a todas as superintendências e a todas as escolas. E nas reuniões, que nós acompanhamos a medida do possível e às vezes fazemos o impossível	ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DAS ESCOLAS EM RELAÇÃO À GIDE
Existe um cronograma construído pela FDG e pela Secretaria que ele ... em comum acordo. Do início do ano até o final do ano. Onde existe toda uma programação. A GIDE gente, a FDG ela é muito organizada	ROTINA DE REUNIÕES ENTRE COORDENAÇÃO DA GIDE E AS ESCOLAS
A GIDE gente, a FDG ela é muito organizada. E eu falo, porque eu como profissional e como pessoa eu aprendi muito com a GIDE, individualmente. Primeiro, porque a gente trabalha muito com o 5s.	METODOLOGIA 5S (CINCO S)
Nós da Secretaria nós temos o calendário virtual. Qualquer pessoa pode acessá-lo. E nesse calendário virtual tem lá a programação da GIDE. Então, existe um cronograma que é encaminhado tanto para as escolas quanto para as superintendências das ações da GIDE.	CALENDÁRIO ACESSÍVEL A TODOS OS ENVOLVIDOS DIRETAMENTE COM A GIDE

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Por exemplo a Vanesca, vamos supor que ela dê aula lá para o sétimo ano de língua portuguesa. E foi justamente língua portuguesa que foi identificado no RADM. Que de alguma forma fez com que a escola não acompanhasse a meta. Então a Vanesca participa dessa reunião. Ela expõe seu ponto de vista, tudo o que foi feito por esses alunos, por essa turma, por essas ações e a própria Vanesca vai propor uma nova ação. Para fazer a correção desse desvio de meta. Então o RADM. Não menos importante do que as outras etapas é uma etapa crucial. Dentro da GIDE.	O RELATÓRIO DE ENVIO DE METAS (RADM)
E algo que eu gostaria de pontuar é que nós temos muito cuidado e orientamos as superintendências. Até a gestão, quando fazemos essa reunião, nós não queremos encontrar culpados. Isso é muito importante. Apontar dedos. Nós queremos é encontrar o que? Uma ação conjunta.	AVALIAÇÃO CONJUNTA GIDE E SEE
No órgão central nós temos 4 analistas educacionais e 1 coordenadora para 47 superintendências. Nas superintendências dependendo do número de escolas existe um multiplicador para até 7 escolas.	ESTRUTURA DA GIDE: QUANTIDADE DE PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROGRAMA
Tanto o órgão central quanto à superintendência ela não tem pessoal suficiente que é o que nós gostaríamos, é um desafio. Como foi falado anteriormente. De profissionais para acompanhar. Porque Minas gente é macro	DESAFIOS ENFRENTADOS PELA COORDENAÇÃO GIDE
Porque querendo ou não. Esse trabalho é para que? Para o nosso estudante. Para o nosso aluno. O objetivo é a gente estar trabalhando o tempo todo em função dele	OBJETIVO DA GIDE
A GIDE não é mais uma ação é mais um trabalho dentro da escola. É uma sistematização das ações que ela já faz, que ela já realiza e outras que ela pode executar com sua turma pensando em impactar na aprendizagem dos alunos	JUSTIFICATIVA DA GIDE NAS ESCOLAS
Sistematização das ações que ela já faz, que ela já realiza. E outras que ela pode executar com sua turma pensando em impactar na aprendizagem dos alunos	VISITA PRESENCIAL ÀS SUPERINTENDENCIAS
Nós visitamos as superintendências duas vezes por ano. E aí nós temos que encontrar critérios. Porque encontrar critérios. Porque às vezes uma que eu visitei, em junho, ela continua precisando de mim em dezembro. Então aí eu não vou para outra. Porque uma é muito longe da outra	VISITA PRESENCIAL ÀS ESCOLAS
Quando nós chegamos nas superintendências, chegamos na escola, nós nos sentimos muito acolhidos. A escola gosta dessa visita	PRAZO PARA A REALIZAÇÃO DA AÇÕES DA GIDE

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Geralmente são bimestrais. Porque bimestrais? Porque chega lá no final, no RIAP, que é onde a gente se encontra com a escola, a multiplicadora se encontra com a escola. Nós vamos avaliar, se a ação melhorou, impacta a aprendizagem dos estudantes. Se ela foi positiva, você vai retroalimentar o plano com a mesma ação e você pode mudar os procedimentos. Não, eu já diagnostiquei, eu já sei, eu não preciso diagnosticar mais	PRAZO PARA A REALIZAÇÃO DA AÇÕES DA GIDE
Eu acredito que seja o telefone sem fio, né? E muitas vezes não porque o outro colega não quer. É porque já tem outra demanda junto com a mesma demanda e eu quero simplificar as coisas, eu não quero deixar de passar, mas eu quero simplificar. E às vezes os detalhes fazem a diferença	DESAFIO DE COMUNICAÇÃO ENTRE COORDENAÇÃO DA GIDE E AS MULTIPLICADORAS JUNTO À SEE
Elas estão dentro da carga horária de todo professor. Porque, quem escolhe a ação é o professor. Então o objetivo da GIDE não é tirar o professor da sua rotina. Mas refletir em ações muitas vezes mais criativas que desperte no aluno aquele gosto pela aprendizagem, pela sala de aula. Então é dentro da rotina do professor	AUMENTO DE DEMANDA NAS ESCOLAS
Acordo de cooperação técnica entre a Secretaria de Educação e a FDG, não envolve repasses financeiros por parte do governo de Minas. A Fundação FDG, ela é mantida por apoiadores dos projetos que são desenvolvidos na fundação	ORIGEM DA VERBA PARA A GIDE
A escola prioritária, ela muda de ano para ano. Por exemplo a escola prioritária, ela é escolhida pela Superintendência. A partir de qual critério. Aquela que tem uma gestora que quer melhorar seus índices educacionais. Ou muitas vezes o IDEB da escola. Para pode ajudar a sistematizar suas ações	CRITÉRIO PARA DEFINIR ESCOLA PRIORITÁRIA PARA RECEBER ORIENTAÇÃO/CAPACITAÇÃO GIDE
O SIMADE. O professor insere as notas lá e a partir daquelas notas do primeiro e do segundo bimestre é que se estabelece o plano de ação, as metas e quem estabelece a meta é a própria escola	ACESSO AOS INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS ⁶
As nossas orientações é que sim. Toda escola tenha um painel de gestão a vista. O que é o painel de gestão a vista? São com as ações da escola, os indicadores, o IDEB da escola, as metas da escola, os avanços que a escola já teve. E o que ela precisa melhorar.	ACESSO DA COMUNIDADE ESCOLAR AOS RESULTADOS DA GIDE
As evidências nós temos um drive de Minas Gerais as Superintendências têm um drive das suas escolas, e cada escola tem um drive. Então as evidências são registradas no drive de cada escola e de cada superintendência. Os dados individuais dos estudantes da rede estadual. Eles são de propriedade da Secretaria de Educação. E ela zela muito pelo sigilo dessas informações.	ACESSO AOS INDICADORES DE EVIDÊNCIAS

⁶ O SIMADE é acessado somente pela secretaria e direção da escola.

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Continuação)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
A GIDE ela avançou muito de 2019 para cá 2024. Antes nós tínhamos apenas, apenas que eu falo assim, não desmerecendo. O plano de ação da escola. E todo o acompanhamento da escola e das superintendências. Hoje nós temos o plano de ação dos gestores e dos vices diretores e análise dos resultados pedagógicos por escola	AVANÇOS DO PROGRAMA
Entrevistado 8 (E.8)	
É um projeto muito minucioso e todas essas etapas elas são acompanhadas.	EXECUÇÃO DAS AÇÕES DA GIDE NAS ESCOLAS
A escola não trabalha sozinha. A escola tem orientação em todas as etapas. E tem reuniões periódicas e mesmo fora dessas reuniões, a escola tem abertura, tem a possibilidade de estar sempre buscando novas informações, tirando suas dúvidas junto aos multiplicadores.	SUORTE DADO ÀS ESCOLAS
São as reuniões com as escolas, é o drive. Onde nós temos um drive que é o macro no órgão central. Onde nós temos acesso a todas as superintendências e a todas as escolas. E nas reuniões, que nós acompanhamos a medida do possível e às vezes fazemos o impossível	ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS DAS ESCOLAS EM RELAÇÃO À GIDE
É tudo dentro da realidade da sala de aula, por isso essa importância da participação direta do professor.	ADESÃO DOS PROFESSORES
Ele não só manda fazer ele ensina a fazer todos os processos. Todos os procedimentos, todos os passos. É uma receita minuciosa. E que a gente seguindo os passos o resultado é muito bom.	INCENTIVO PARA PARTICIPAR DO PROGRAMA
Geralmente as ações podem ter duração de até 2 meses e dentro desse período a escola indica o melhor dia, a melhor semana para começar e para terminar.	PRAZO PARA A REALIZAÇÃO DAS AÇÕES DA GIDE
Porque o certo Vanesca, é reunir com os professores antes e estabelecer as ações, que podem estar ali no banco de ações ou não. O certo é a escola fazer isso junto com os professores.	COMO DEVE SER FEITO O PLANEJAMENTO E ESCOLHA DAS AÇÕES A SEREM EXECUTADAS NAS ESCOLAS
Até porque o Projeto ele não é mais um trabalho, ele é a metodologia para se aplicar no seu trabalho, então é pegar as ações, pegar o que o professor já deve fazer é encaixar dentro dessa metodologia. É um auxílio para isso.	AUMENTO DE DEMANDA NAS ESCOLAS

Quadro 4 – Análises por entrevistado (trechos das falas e categorização)

(Conclusão)

ANÁLISES POR ENTREVISTADO	
Trecho fala	Categorização
Como a gente estava falando um pouco. A FDG dá os treinamentos, dá as capacitações de cada etapa. Ao começo de cada etapa, primeiro vão algumas instruções por e-mail também, daquele processo. E depois tem as reuniões de capacitação. Que é feita junto ao órgão central. Que somos nós. As SREs, e a escola prioritária. Porque existem escolas prioritárias dentro de cada ser. então essa capacitação sempre com a primeira escola é feita, ela é direcionada e conduzida pelo consultor da FDG	CAPACITAÇÃO PARA USO DE TECNOLOGIAS E MANUSEIO DE GRÁFICOS E TABELAS
Eu queria deixar, que nós do núcleo GIDE, que trabalhamos na Secretaria. Todos nós que atuamos lá, nós já estivemos na sala de aula. Então nós sabemos da realidade da sala de aula. A gente faz, a gente está ali fazendo esse acompanhamento desse projeto, mas cientes da realidade já vivida por nós.	CURRÍCULO DA COORDENAÇÃO GIDE

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora (2024)

ANEXO I - QUADRO 1 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

(Continuação)

SRE	MUNICÍPIO	LOCALIZAÇÃO	CÓD INEP	ESCOLA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1911	EE ADALBERTO FERRAZ
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	264	EE AFONSO PENA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1546	EE ARTUR JOVIANO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1864	EE BARÃO DE MACAÚBAS
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1945	EE BARÃO DO RIO BRANCO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	2003	EE BENJAMIM GUIMARÃES
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	35	EE BUENO BRANDÃO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	671	EE CARLOS CAMPOS
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1155	EE CESÁRIO ALVIM
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1473	EE CORONEL VICENTE TORRES JÚNIOR
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	655	EE DO INSTITUTO AGRONÔMICO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	761	EE DONA AUGUSTA GONÇALVES NOGUEIRA

ANEXO I - QUADRO 2 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

(Continuação)

SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	507	EE DULCE PINTO RODRIGUES
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1244	EE EFIGÊNIO SALLES
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1562	EE ENGENHEIRO SÍLVIO FONSECA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	2011	EE GERALDINA SOARES
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	213	EE HELENA PENA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1058	EE JOSÉ IZIDORO DE MIRANDA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	337	EE JOSÉ MENDES JÚNIOR
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1171	EE JÚLIA LOPES DE ALMEIDA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	78	EE MAJOR DELFINO DE PAULA RICARDO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	230	EE MARECHAL DEODORO DA FONSECA
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	396	EE MARIANO DE ABREU
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	876	EE NECÉSIO TAVARES
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1431	EE ONDINA AMARAL BRANDÃO
SRE METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1732	EE PANDIÁ CALÓGERAS

ANEXO I - QUADRO 3 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

(Continuação)

SRE					
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	60	EE PERO VAZ DE CAMINHA	
SRE				EE PROFESSOR ANTÔNIO JOSÉ RIBEIRO	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1678	FILHO	
SRE				EE PROFESSORA MARIA CECÍLIA DE MELO	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	2194		
SRE				EE SAGRADA FAMÍLIA I	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	2101		
SRE				EE SANDOVAL DE AZEVEDO	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	2186		
SRE				EE SARAH KUBITSCHEK BAIRRO GRAÇA	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	728		
SRE				EE SARAH KUBITSCHEK IPIRANGA	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	809		
SRE				EE SARAH KUBITSCHEK SÃO GERALDO	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1040		
SRE				EE SÉRGIA CALDEIRA ALKIMIN	
METROPOLITANA A	Belo Horizonte	Urbana	1121		
SRE				EE AARÃO REIS	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	27		
SRE				EE ALZIRA ALBUQUERQUE MOSQUEIRA	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	663		
SRE				EE AMÉLIA JOSEFINA KEESEN	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	744		
SRE				EE ASSIS DAS CHAGAS	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1708		
SRE				EE CABANA DO PAI TOMÁS	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	116		
SRE				EE DESEMBARGADOR MÁRIO GONÇALVES	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1759	DE MATOS	
SRE				EE DOUTOR ANTÔNIO AUGUSTO SOARES	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1848	CANEDO	

ANEXO I - QUADRO 4 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

(Continuação)

SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	922	EE DOUTOR EUZÉBIO DIAS BICALHO	
SRE				EE DOUTOR JOSÉ DO PATROCÍNIO DA SILVA	
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1767	PONTES	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	246433	EE EMÍLIA CERDEIRA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1856	EE GENERAL CARLOS LUIZ GUEDES	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1953	EE GERALDO TEIXEIRA DA COSTA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	299	EE HERMENEGILDO CHAVES	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	451	EE HUGO WERNECK	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1091	EE JOSÉ MENDES CORRÊA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1252	EE LAÍCE AGUIAR	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	477	EE MARIETA BROCHADO	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	558	EE MÁRIO CASASSANTA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	710	EE MELO VIANA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1279	EE OLÍMPIA REZENDE PEREIRA	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1350	EE OLÍVIA PINTO DE CASTRO LEITE	
SRE					
METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1571	EE PADRE EUSTÁQUIO	

ANEXO I - QUADRO 5 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

(Continuação)

SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	272	EE PADRE JOÃO MARIA KOOYMAN
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1899	EE PEDRO DUTRA
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	621	EE PROFESSOR ALCINDO VIEIRA
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1422	EE PROFESSOR MAGALHÃES DRUMOND
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1465	EE PROFESSORA MARIA AUXILIADORA LANNA
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	329	EE SANTOS ANJOS
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	400	EE SÃO BENTO
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	566	EE SÃO SALVADOR
SRE	METROPOLITANA B	Belo Horizonte	Urbana	1520	EE TOMÁS BRANDÃO
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2232	EE AFONSO PENA MASCARENHAS
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2291	EE ANTÔNIO CLEMENTE
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2127	EE BRITALDO SOARES FERREIRA DINIZ
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2372	EE CELMAR BOTELHO DUARTE
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	931	EE JORNALISTA JORGE PAES SARDINHA
SRE	METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2496	EE JOSÉ HEILBUTH GONÇALVES

ANEXO I - QUADRO 6 – LISTA DAS ESCOLAS ATENDIDAS PELA GIDE EM BELO HORIZONTE

				(Conclusão)
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2399	EE ORÔNCIO MURGEL DUTRA
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2224	EE PADRE LEBRET
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2267	EE PEDRO PAULO PENIDO
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2283	EE PROFESSOR ALBERTO MAZONI ANDRADE
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	701	EE PROFESSOR BATISTA SANTIAGO
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2321	EE PROFESSOR JOÃO CÂMARA
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	246425	EE PROFESSORA ADIR ANDRADE ALBANO
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	2381	EE SÃO PEDRO E SÃO PAULO
SRE METROPOLITANA C	Belo Horizonte	Urbana	647	EE SARAH KUBITSCHK ITAMARATI

Fonte: Secretaria de Estado da Educação – Núcleo GIDE (2023).

APÊNDICE F – GUIA PRÁTICO: IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO

AVANÇADA (GIDE) EM ESCOLAS PÚBLICAS



GUIA PRÁTICO: IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DA EDUCAÇÃO AVANÇADA (GIDE) EM ESCOLAS PÚBLICAS 7

Olá, educador (a)!

Sei como você se sente ao receber a notícia de que sua escola vai adotar um novo sistema de gestão. Aquela mistura de esperança ("*será que vai facilitar nosso trabalho?*") Com uma pitada de receio ("*mais uma coisa para aprender?*").

Sabemos que a ansiedade e as expectativas irreais não ajudam muito! Então, buscamos elaborar este guia para ajudar você e sua equipe na transição, com respostas claras e dicas práticas para cada etapa do processo. Afinal, nossa rotina já é cheia de desafios – não precisamos de complicações extras, certo?

Vamos juntos transformar esse novo sistema em um **aliado da sua gestão escola**

Por onde começar?

A implementação de um sistema de gestão escolar eficiente exige **planejamento, participação coletiva e ações estratégicas**. Abaixo, listamos as principais medidas para garantir uma transição bem-sucedida, envolvendo toda a equipe, e para otimizar processos.



✦ Sumário

⁷ As imagens presentes neste material foram geradas com o auxílio do ChatGPT e CANVA, por meio de inteligência artificial.

1. **O que é um sistema de gestão do ensino-aprendizagem?**
2. **Preparando o terreno: o que sua escola precisa antes de começar?**
3. **Implantação passo a passo: como colocar o sistema em prática sem estresse?**
4. **Treinamento e capacitação: como preparar a equipe?**
5. **Superando resistências: o que fazer quando alguém resiste à mudança?**
6. **Acompanhamento e avaliação: como saber se o sistema está dando certo?**
7. **Casos de sucesso: experiências reais de outras escolas**
8. **Recursos adicionais: onde buscar mais ajuda**
9. **Organização e planejamento participativo: visões múltiplas sobre desafios e soluções educacionais**
10. **Conclusão: transformando desafios em oportunidades**

1. Entendendo o Básico: O que é um sistema de gestão do ensino-aprendizagem?

Você já ouviu falar da GIDE? Essa sigla significa Gestão Integrada da Educação Avançada, um programa que vem ganhando espaço nas escolas públicas brasileiras — especialmente em Minas Gerais. A proposta da GIDE é simples: unir os métodos de gestão com os saberes pedagógicos para melhorar a qualidade da educação nas redes públicas.

Criada em parceria com a Secretaria de Estado da Educação e a Fundação da GIDE (FdG), a iniciativa aposta em uma gestão mais organizada, estratégica e com foco em resultados — mas sempre com o olhar voltado para o que realmente importa: o aprendizado dos alunos.



A GIDE não é só um plano bonito no papel. Ela se baseia em ferramentas conhecidas da área de gestão, como o ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar, agir), e se desdobra em ações concretas dentro das escolas.

Veja algumas das principais características:

■ Planejamento estratégico das ações escolares.

🔍 Monitoramento constante do que está funcionando (ou não).

□ Avaliação e ajustes para garantir melhorias contínuas.

□ Uso de ferramentas práticas, como o plano de ação, o painel de evidências e o RADM (Relatório de Análise e Desvio de Meta), para ajudar a organizar e registrar tudo.

📊 Uso de indicadores educacionais, como os dados do SIMAVE, para acompanhar o desempenho das escolas.

A GIDE tem metas bem claras — e todas elas voltadas para fortalecer o dia a dia das escolas. Entre os principais objetivos, estão:

✓ Melhorar o desempenho dos alunos nas avaliações e no aprendizado.

✓ Organizar e sistematizar as ações pedagógicas, dando mais clareza ao que precisa ser feito.

✓ Criar uma cultura de avaliação, na qual os dados ajudem na tomada de decisões mais conscientes.

✓ Dar voz e protagonismo às equipes gestoras, tornando o trabalho da direção e coordenação ainda mais estratégico.

✦ Por que sua escola está adotando esse sistema?

✓ Reduz tarefas burocráticas repetitivas.

✓ Facilita o acompanhamento individual dos alunos.

✓ Melhora a comunicação com famílias e equipe.

✓ Permite decisões baseadas em dados reais.

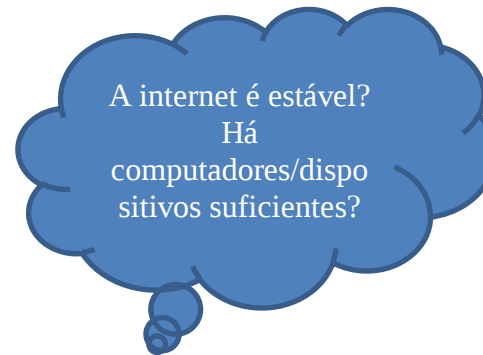
No começo, pode parecer um desafio (como aprender a usar um celular novo), mas depois a rotina fica muito mais ágil. O objetivo é liberar seu tempo para o que realmente importa: o ensino e o contato com os alunos.

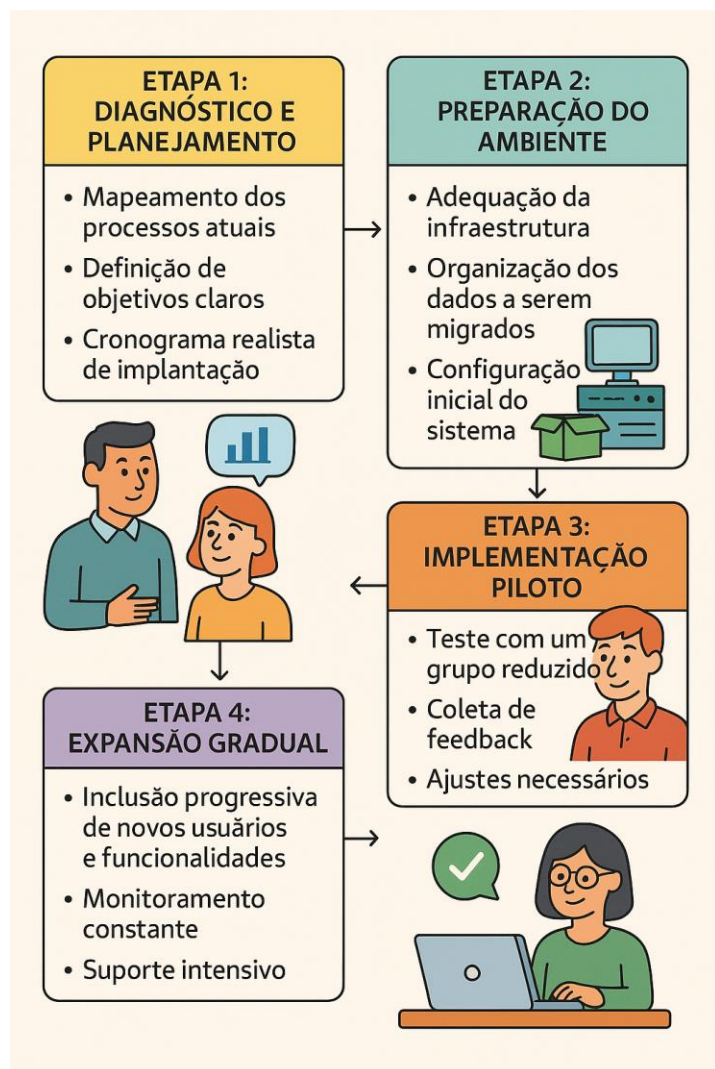
2. Preparando o Terreno: O que sua escola precisa antes de começar?



✓ Checklist de preparação

Antes de começar, siga as etapas:





✦ Como escolher o sistema ideal?

Tanto na fase inicial quanto durante o processo, considere:

✓ Necessidades da escola.

- ✓ Orçamento disponível.
- ✓ Facilidade de uso.
- ✓ Capacidade técnica e de pessoal para oferecer suporte.

3. Implantação Passo a Passo: Como colocar o sistema em prática sem estresse?

Cronograma sugerido

Diagnóstico e planejamento (mapeamento de processos e definição de metas).

Preparação do ambiente (infraestrutura e organização de dados).

Implementação piloto (teste com um grupo pequeno + ajustes).

Expansão gradual (inclusão de mais usuários e funcionalidades).

☐ Quanto tempo leva?

Escolas pequenas: 2-3 meses.

Escolas médias: 3-6 meses.

Escolas grandes: 6-12 meses.

Dica: Melhor ir devagar e acertar do que apressar e criar resistências!

4. Treinamento e Capacitação: Como preparar a equipe escolar?

✦ Estratégias eficientes:

- ✓ Treinamentos práticos (nada de palestras longas!).
- ✓ Materiais de apoio (guias rápidos, vídeos tutoriais).
- ✓ Multiplicadores digitais (colega que ajuda o colega).
- ✓ Canal de dúvidas permanente.

? "E se alguns resistirem à mudança?"

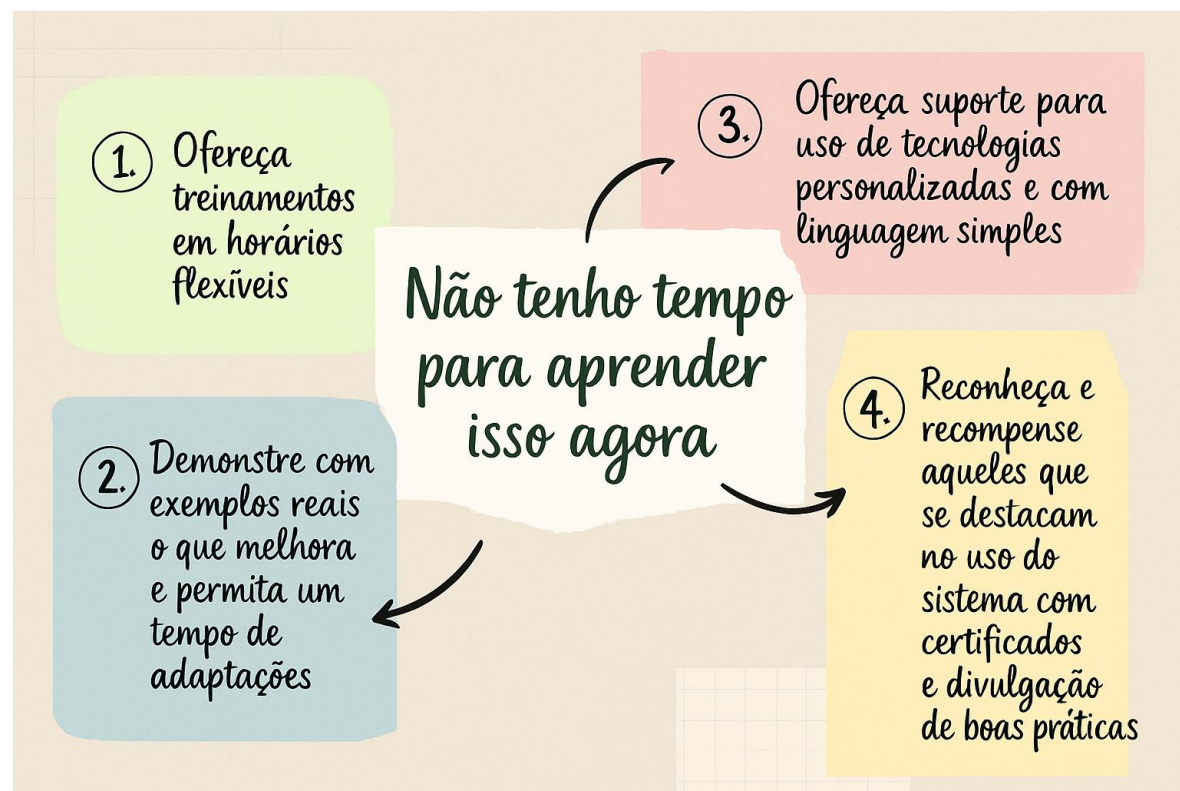
Mostre benefícios diretos para a rotina deles.

Crie padrinhos digitais para apoio individual.

Celebre pequenas conquistas para manter a motivação.



5. Superando Resistências: Obstáculos comuns (e como contorná-los)



**RESISTÊNCIA
À MUDANÇA**

eu não vou
usar o novo
sistema!

**TREINAMENTO
PERSONALIZADO****DIFICULDADES
COM O NOVO
PROCESSO**

não consigo
fazer isso!

**SUORTE
PASSO A PASSO**

vamos lá,
eu vou te
ajudar.

vamos lá,
eu vou
te ajudar.



6. Acompanhamento e Avaliação: Como saber se está dando certo?

Acompanhe indicadores como:

 Adesão da equipe, dos alunos e das famílias.

☐ Redução no tempo de tarefas administrativas.

 Melhoria na comunicação escolar.

☐ Se algo não estiver funcionando:

Identifique a causa rapidamente.

Envolva a equipe na busca por soluções.

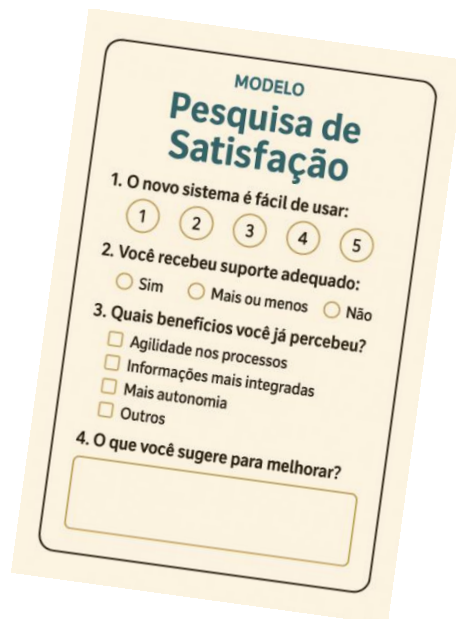
Ajuste o planejamento, se necessário.

7. Casos de Sucesso: Experiências reais de outras escolas

Como outras escolas públicas conseguiram implantar?

Aqui compartilhamos algumas histórias reais.

8. Recursos Adicionais: Onde buscar mais ajuda



MODELO
Pesquisa de Satisfação

1. O novo sistema é fácil de usar:
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Você recebeu suporte adequado:
☐ Sim ☐ Mais ou menos ☐ Não

3. Quais benefícios você já percebeu?
☐ Agilidade nos processos
☐ Informações mais integradas
☐ Mais autonomia
☐ Outros

4. O que você sugere para melhorar?

Posso adaptar o sistema às necessidades específicas da minha escola?

Na maioria dos casos, sim!
Converse com o fornecedor sobre:

- Possibilidades de customização
- Desenvolvimento de relatórios específicos
- Integração com outros sistemas já utilizados
- Adaptações para projetos pedagógicos particulares da sua escola



9. Organização e Planejamento Participativo

✦ Grupos de trabalho mistos

Envolva professores, coordenadores e gestores na discussão de práticas pedagógicas. Realize encontros em horários que não conflitem com o calendário letivo.

✦ Planejamento participativo

Defina metas e cronogramas coletivamente para aumentar o engajamento.

✦ Reuniões mensais de avaliação

Analise dados de desempenho e ajuste estratégias conforme necessárias.

10. Conclusão: Transformando Desafios em Oportunidades

O sistema de gestão é uma ferramenta, mas o coração da educação ainda são os educadores. Este guia é um ponto de partida – adapte-o à realidade da sua escola e compartilhe suas descobertas!

Boa jornada, colega! 🚀

✦. Quer saber mais?

Acesse nosso blog e nos conte sua experiência nos comentários: <https://vanescarosa.blogspot.com/>

BEFORE**SCHOOL MANAGEMENT
IMPLONMIENT****AFTER****BEFORE****SCHOOL MANAGEMENT
IMPLONNEMENT****AFTER**