

## UM RECORTE DA POLÍTICA EDUCACIONAL MINEIRA: contexto de implementação da GIDE na relação com indicadores de qualidade)<sup>1</sup>

Jaqueline Barros Vidigal<sup>2</sup>  
Maria Simone Ferraz Pereira<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho centra-se na questão da implementação da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) como sistema de gerenciamento nas escolas públicas de MG, sob a seguinte problemática: qual o conceito de qualidade e eficiência apresentados no âmbito deste programa e qual a relação entre a busca da eficiência propagada por esta política pública e a efetiva melhoria da qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais? Para a realização desta pesquisa, foi feita a opção por uma abordagem qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se: pesquisa bibliográfica e documental, sendo a metodologia de natureza descritivo-exploratória. Percebe-se que há uma disputa de agenda entre a ideia de Estado concorrencial, suportado pela lógica da privatização, em detrimento do Estado de bem-estar social. Neste sentido, as escolas públicas ficaram submetidas a um processo gerencial que mensura quantitativamente a qualidade da educação, com projetos como a GIDE, que impõem às instituições de ensino que o objetivo perseguido para melhoria da qualidade e da eficiência de seus processos se baseia em obter os maiores valores possíveis em indicadores. Fica claro o objetivo governamental de elevar de forma equitativa a qualidade da educação no estado, a um custo menor, com a preocupação em oferecer um “ensino de qualidade”; referindo-se às condições favoráveis de funcionamento das escolas, bem como ao bom desempenho dos alunos. Ainda que a GIDE não possua uma gestão puramente tecnicista, a prevalência dos mecanismos normalizadores sugere a ideia de uma gestão mais empresarial, cujo enfoque é voltado aos resultados. Neste sentido, a GIDE padroniza um modelo de prática escolar voltado para o alcance de resultados que pressupõe maior eficiência. Ou seja, a padronização dificulta atuar fora desses padrões e inclui esta conduta na prática docente, que passa então a relacionar padronização com eficiência.

**Palavras-chave:** Gestão pela Aprendizagem, Gestão Integrada da Educação Avançada, Qualidade da Educação.

---

<sup>1</sup> Reflexões resultantes da Iniciação Científica vinculada ao projeto de pesquisa aprovado na CHAMADA FAPEMIG 01/2021 - DEMANDA UNIVERSAL - PROJETO APQ-01517-21

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Uberlândia - MG, [jaquevidigal@ufu.br](mailto:jaquevidigal@ufu.br);

<sup>3</sup> Doutora e Mestre em Educação pela Unicamp. Professora da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, com atuação na graduação e na Pós - graduação, membro da linha Estado, Política e Gestão da Educação, [msimonefp@ufu.br](mailto:msimonefp@ufu.br)

## INTRODUÇÃO

A administração escolar tem vivido significativos ajustes na gestão do trabalho, sob a justificativa de que os novos modelos gerenciais são fundamentais para a eficiência e qualidade do serviço. Na sociedade política, esse processo tem implicado na introdução do modelo gerencial de gestão na administração pública, inserindo metas, avaliações externas e bonificações que alteram o padrão de regulação do trabalho no serviço público (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2011). O modelo gerencial de gestão do trabalho na educação básica tem sido amplamente difundido no país, sendo instituído de forma diversificada em cada estado da federação (GENTILI, 1996).

Alguns estados do Brasil, como Minas Gerais, vêm implementando a reforma gerencial da educação que se configura “através da implementação da administração pública gerencial e da preocupação com a descentralização e a autonomia, desenvolvendo formas sutis de controle dos resultados” (ZANARDINI, 2007, p.252). A partir de estudos sobre a política educacional do estado de Minas Gerais, especificamente as políticas públicas do primeiro governo de Romeu Zema Neto (período de 2019 a 2022), do Partido Novo, constata-se a intensificação de vários programas que propagam “qualificar” a educação. Desta forma, governo de Minas Gerais tem buscado homogeneizar o conceito de qualidade da educação oferecendo às escolas, pela Secretaria de Estado de Educação, uma ferramenta de gestão integrada, que se caracteriza como a principal política estratégica do governo para a educação. Esta ferramenta é implementada pelo programa Gestão Integrada da Educação (GIDE) e se traduz em um modelo gerencial de administração, contemplando aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional com foco em resultados. O objetivo principal do programa, por meio desta ferramenta, é melhorar significativamente os indicadores da educação, tendo como referência as metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) estabelecidas pelo Ministério da Educação. Neste sentido, a GIDE é implementada com o objetivo de melhorar a qualidade da educação na rede pública de ensino.

E é nesse contexto que o presente trabalho se insere e centra-se na questão da implementação da GIDE como sistema de gerenciamento nas escolas públicas de MG, sob a seguinte problemática: qual é o conceito de qualidade apresentado no âmbito deste programa e qual a relação entre a busca da eficiência propagada por esta política pública e a efetiva melhoria da qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais? O recorte feito para a reflexão em tela tem como objetivo identificar qual o conceito de qualidade da educação apresentado e difundido, por meio da GIDE, no campo da gestão nas escolas.

## **METODOLOGIA**

Para a realização desta pesquisa, foi feita a opção por uma abordagem qualitativa, na qual o pesquisador usa a sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995). Para a coleta de dados utilizou-se: pesquisa bibliográfica e documental, sendo a metodologia de natureza descritivo-exploratória. A análise documental tem como objetivo “identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (FÁVERO, 2019, p.172 *apud* LÜDKE; ANDRÉ, 2015). Desta forma, para se ter uma compreensão mais precisa das concepções presentes na GIDE, foram analisados os documentos oficiais divulgados pelo governo acerca deste programa, assim como resoluções e leis direcionadas à gestão das escolas públicas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O Neoliberalismo, enquanto conjunto de ideias políticas e econômicas capitalistas que defende a não participação do Estado na economia, adentrou também no campo da educação, impondo princípios de lógicas empresariais e novos termos ao cotidiano da educação, a saber: os conceitos sobre avaliação de resultados, mecanismos de controle, estabelecimentos de metas e padrões de rendimentos, dentre outros que adentraram de vez a escola, colocando o Estado no papel de regulador ou avaliador.

Como parte da lógica neoliberal, o gerencialismo emerge como um processo no qual o setor público tem incorporado aspectos da cultura empresarial competitiva, como melhorias da qualidade e da eficiência operacional. Neste sentido, a compreensão do conceito de qualidade nas escolas é apreendida sobre múltiplos fatores, passando-se a existir “a necessidade de construção e explicitação de dimensões, fatores e indicadores de qualidade que expressem a complexidade que o fenômeno educativo tem ocupado na agenda de políticas públicas para educação e a agenda de pesquisadores do campo da educação” (DOURADO et al, 2007, p.9). Sobre isso, Gentili (2007) destaca os programas dos governos estaduais para difundir a estratégia de gestão de qualidade da educação, vinculados sempre ao gerencialismo do processo educacional. Por meio destes, aplicam-se os princípios empresariais de controle de qualidade no campo pedagógico, o que “[...]constitui o intento mais sistemático pra transformar a escola em uma instituição produtiva à imagem e semelhança das empresas.” (GENTILI, 2007, p.147)

Percebe-se, então, que o termo “qualidade” - em sua definição que se vincula a produtividade e rentabilidade - é transposto para a educação, sob diferentes aspectos e em práticas variadas, semelhante ao processo empresarial de gestão da qualidade. Neste contexto, Sander (1995) conceitua os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância e os articula dialeticamente na composição de seu conceito de qualidade na gestão da educação. Esses quatro critérios, segundo o autor, não são excludentes na gestão da educação, porquanto, se complementam, pois “[...] embora distinguíveis, são dimensões dialeticamente articuladas de um paradigma abrangente e superador de administração da educação” (SANDER, 1995, p. 67).

Para a gestão das escolas, a GIDE reforça a ideia de qualidade vinculada à produtividade e desempenho, uma vez que o seu plano de implementação a apresenta como ferramenta de gestão e avaliação. Ao conceituar desempenho, Ball (2005) argumenta que ele pode ser desenvolvido por indivíduos ou por organizações, serve de parâmetro de produtividade ou de resultado. Em contraposição, Sander (1995) conceitua que o desempenho da administração da educação pode ser definido a partir de distintas perspectivas conceituais e dimensões analíticas, que refletem aspectos diferentes de um conceito totalizador e compreensivo de qualidade administrativa da educação.

A GIDE, como ferramenta de gestão, é composta de várias etapas e instrumentos de administração, avaliação e controle: em termos substantivos, instrumentais, individuais e coletivos. Isso reflete o que Saviani (2010) defende como tecnicismo da pedagogia, a partir do qual a educação reveste-se de princípios como “racionalidade, eficiência e produtividade, dos quais deriva o corolário relativo à obtenção do máximo resultado com o mínimo de dispêndios” (SAVIANI, 2010, p. 438). Tem-se, por meio das ferramentas de gestão nas escolas, a “reordenação do processo educativo de maneira que o torne objetivo e operacional” (idem, p. 381) sob a supervisão do Estado.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A implementação da GIDE na gestão das escolas se desdobra em dois movimentos contraditórios: por um lado, o governo estadual, responsável pela execução do modelo gerencial de gestão do trabalho escolar, tem divulgado os resultados das escolas no ranking do IDEB como reflexo do exitoso gerenciamento da rede de ensino. Por outro lado, esse processo tem implicado na introdução de um modelo gerencial de gestão nas escolas públicas, inserindo metas, avaliações externas e bonificações que alteram o padrão de regulação do trabalho no serviço público (SHIROMA; MORAES; EVANGELISTA, 2011). Ainda que a GIDE não

possua uma gestão puramente tecnicista, a prevalência dos mecanismos normalizadores sugere a ideia de uma gestão mais empresarial, cujo enfoque são os resultados. Neste sentido, a GIDE padroniza um modelo de prática escolar fundamental para o alcance de resultados que pressupõe maior eficiência. Ou seja, a padronização dificulta atuar fora desses padrões e inclui esta conduta na subjetividade docente, que passa então a relacionar a padronização com eficiência. Esta lógica é pertinente ao que diz Ball (2005) quando disserta sobre um novo profissionalismo docente que vem se formando em todo o mundo à medida em que a mentalidade neoliberal adentra o ambiente escolar, dando um caráter empresarial à escola.

Ao implementar programas de gestão, como a GIDE, o governo restringe a qualidade educacional à condição de mercado, de forma que todo o processo educacional está vinculado a um valor, a uma nota, a um *ranking*, em que se estabelecem metas e valores à noção de qualidade das escolas. Fica evidente que o termo “qualidade da educação” para o governo se restringe apenas ao aluno e seu suposto aprendizado (aquele que é passível de mensuração nas provas), desconsiderando outros fatores de suma importância para se definir a qualidade da escola e da educação. Segundo Freitas (2005, p. 921), essa é uma “(...) noção corrente de qualidade adotada pelas políticas públicas neoliberais, cuja concepção é quase sempre eivada de uma pseudoparticipação que objetiva legitimar a imposição verticalizada de ‘padrões de qualidade’ externos ao grupo avaliado”.

Embora não explicita as concepções dessa dimensão, percebe-se que a GIDE, no âmbito do seu discurso, tem como proposta promover uma educação que atenda às demandas sociais e que seja considerada de qualidade. Porém, os documentos oficiais que tratam da implementação desta ferramenta mostram que as escolas continuam centradas apenas nos resultados das avaliações sistêmicas. Desta forma, há uma subordinação das práticas pedagógicas aos resultados quantitativos das avaliações e dos parâmetros de gestão das instituições.

Neste aspecto, a qualidade da educação pública instiga reflexões sobre a educação como prática social e ato político, visto que a realidade escolar apresenta variantes no que tange à qualidade. E a incorporação de ferramentas de gestão nestas escolas reflete a lógica econômica que está presente nas políticas sociais no que diz respeito aos direitos educacionais. Segundo Silva (2009), essa lógica de qualidade, transposta à educação, evidencia duas situações dentro da escola: inibe os esforços coletivos na construção do projeto político pedagógico e fortalece os mecanismos de controle, fiscalização e pressão externos à escola. Com isso, não importam os saberes, os valores humanos, a qualidade no sentido social, importam os números e não como foram gerados.

O governo de MG, em consonância com a lógica neoliberal, continua criando mecanismos para elevar os índices das escolas públicas sem a preocupação com a natureza e com a especificidade da educação. Essa prática limita inúmeras possibilidades de crianças e jovens das classes populares terem acesso a uma educação de real qualidade, que seja socialmente referenciada, igualitária, democrática e acessível.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sob uma perspectiva neoliberal, as políticas de educação implementadas em Minas Gerais nos últimos anos, especialmente na gestão do Partido Novo (2019-2022), têm como base o discurso da qualidade total divulgada como instrumento para resolver os problemas educacionais. Desta forma, a qualidade é compreendida sob a lógica gerencial: de eficiência, excelência e produtividade, em uma perspectiva mercadológica, voltada para índices numéricos, avaliando a educação com parâmetros quantitativos, em função de interesses de mercado. Sob essa perspectiva, Shiroma (2004, p.114) salienta que expressões como “responsabilização pelos resultados, prestação de contas, accountability, captação e uso otimizado de recursos, gestão, gerência, eficácia, performatividade” passaram a constituir o discurso educacional. De fato, o gerencialismo representa a inserção, no setor público, de uma nova forma de poder.

Ao transpor o mundo empresarial para o campo educacional, ferramentas de gestão como a GIDE introduzem no campo educacional os critérios empresariais de “adaptabilidade e ajuste ao mercado, competitividade, produtividade, rentabilidade e mensurabilidade” (GENTILI, 1997, p.157). Assim, podemos dizer que a reforma empresarial da educação se materializada em programas de gestão, produzindo como efeito a reorganização nas estratégias educacionais, a inserção de novos instrumentos de controle de resultados e racionalização dos recursos humanos e materiais. Desta forma, a contrarreforma gerencial vem se instituindo na administração pública, por meio de modelos de gestão adotados nas escolas, em que se inserem instrumentos de administração do trabalho legitimados sob o pressuposto da eficiência empresarial.

Diante do exposto, é possível concluir que a GIDE, aliada ao IDEB, têm como propósito a melhoria da qualidade de ensino, em uma perspectiva de alcance de medidas/índices. Os documentos orientadores dessa política não trazem o conceito de qualidade de ensino socialmente referenciada. Ao contrário, tratam de uma concepção gerencialista de escola de qualidade, que privilegia mais a gestão e organização escolar do que uma função social

comprometida com as necessidades das classes menos privilegiadas. Ainda que os programas façam menção à qualidade de ensino, Dourado; Oliveira (2009) afirmam que “[...] a temática da qualidade da educação ainda não se faz presente efetivamente nos diversos programas, projetos e ações governamentais” (DOURADO; OLIVEIRA, 2009, p. 205). Além disso, não apresentam uma concepção de prática pedagógica e avaliação da aprendizagem numa perspectiva emancipadora, dialógica e formativa.

## REFERÊNCIAS

- BALL, Stephen. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v.35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.
- DOURADO, Luiz Fernandes; DE OLIVEIRA, João Ferreira; DE ALMEIDA SANTOS, Catarina. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Textos para discussão, n. 24, p. 69-69, 2007.
- DOURADO, L. F.; DE OLIVEIRA, J. F. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Cadernos Cedes, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.
- FREITAS, Luiz Carlos de. **Qualidade negociada: avaliação e contra-regulação na escola pública**. Educação & Sociedade, v. 26, p. 911-933, 2005.
- GENTILI, P. **Neoliberalismo e educação: manual do usuário**. In: GENTILI, P. (Org.). **Escola S.A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília: CNTE, 1996.
- GENTILI, P.; SILVA, T. T. (org.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GENTILI, P. O discurso da “qualidade” como nova retórica conservadora no campo educacional. In: GENTILI, Pablo A.; SILVA, Tomaz T. da (Orgs.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação: visões críticas**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. 1. reimp. Rio de Janeiro: E.P.U., 2015.
- SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.
- SAVIANI, Demerval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2013;2010.
- SHIROMA, E. Política de Reprofissionalização, Aprimoramento, ou Desintelectualização do Professor? **Intermeio: Revista do Mestrado em Educação**.v. 9, pp.64-83, Campo Grande: 2004.



SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. de; EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, 2ª Ed. 2011.

SILVA, J. R. S.; ALMEIDA, C. D. de GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, a. I, n. I, p.1-15, jul. 2009

ZANARDINI, Isaura Monica Souza. **A ideologia da pós-modernidade e a política de gestão educacional brasileira**. 2006. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2006.