

# Repercussões das avaliações externas no cotidiano dos gestores escolares

Paschoalino, Jussara Bueno de Queiroz <sup>1</sup>

Gomes, Suzana dos Santos <sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo constitui parte de um estudo de pós-doutorado realizado em 2023, que teve o objetivo geral de compreender as repercussões no cotidiano dos gestores escolares frente às avaliações externas no estado de Minas Gerais. A metodologia escolhida foi a qualitativa. O percurso metodológico foi buscar no *site* do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES as publicações com o descritor avaliação externa. No segundo momento, o propósito foi ouvir os gestores escolares. A aplicação do questionário *online* coletou as respostas de dez profissionais. Os resultados mostraram que as avaliações externas são necessárias, porém a forma como são realizadas tem impactado negativamente o cotidiano das escolas. Evidenciam-se assim quatro aspectos diante das questões pesquisadas: a intensificação do trabalho do gestor, a falta de valorização do processo pela comunidade escolar, a culpabilização da escola frente aos resultados e o antagonismo de exercer a gestão democrática.

*Palavras-chave: avaliação externa; responsabilização; gestão escolar; gestão democrática.*

## Repercussions of external evaluations on the daily lives of school managers

## ABSTRACT

This paper is part of a postdoctoral research conducted in 2023, which had the general objective of understanding the repercussions on the daily lives of school managers in the face of external evaluations in the state of Minas Gerais, southeast of Brazil. The methodology chosen was qualitative. The methodological path was to search the website of the Catalog of Theses and Dissertations of CAPES (Brazilian Foundation of the Ministry of Education) the publications with the descriptor external evaluation. In the second moment, it

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Email: [jussarapaschoalino@yahoo.com.br](mailto:jussarapaschoalino@yahoo.com.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1537250371879200>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0382-3523>.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social e do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado em Educação e Docência (FaE/UFMG). Email: [suzanasgomes@gmail.com](mailto:suzanasgomes@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7926600962920347>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8660-1741>.

had the purpose of listening to the school managers. The application of the online questionnaire collected the answers of ten school managers. The results of the research found that external evaluations are necessary, but the way they are carried out has negatively impacted the daily life of schools. Four aspects were evidenced in the face of external evaluations: the intensification of the manager's work, the lack of appreciation of the process by the school community, the blaming of the school in the face of the results and the incompatibility of exercising democratic management.

*Keywords: external evaluation; accountability; school management; democratic management.*

## **Repercusiones de las evaluaciones externas en la vida cotidiana de los directores de centros escolares**

### **RESUMEN**

Este artículo forma parte de una investigación postdoctoral realizada en 2023, que tuvo como objetivo general comprender las repercusiones en la vida cotidiana de los directores escolares frente a las evaluaciones externas en el estado de Minas Gerais, sureste de Brasil. La metodología elegida fue cualitativa. La ruta metodológica fue buscar en el sitio web del Catálogo de Tesis y Disertaciones de CAPES (Fundación Brasileña del Ministerio de Educación) las publicaciones con el descriptor evaluación externa. En el segundo momento, tenía el propósito de escuchar a los directores de la escuela. La aplicación del cuestionario en línea recogió las respuestas de diez directores escolares. Los resultados de la investigación encontraron que las evaluaciones externas son necesarias, pero la forma en que se llevan a cabo ha impactado negativamente en la vida cotidiana de las escuelas. Cuatro aspectos se evidenciaron frente a las evaluaciones externas: la intensificación del trabajo del gerente, la falta de apreciación del proceso por parte de la comunidad escolar, la culpabilidad de la escuela frente a los resultados y la incompatibilidad de ejercer una gestión democrática.

*Palabras clave: evaluación externa; responsabilidad; gestión escolar; gestión democrática.*



**Intertérios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

## INTRODUÇÃO

A educação no Brasil não tem construído uma perspectiva de valorização. Muito pelo contrário, as políticas educacionais não vêm apresentando o caráter de continuidade. Nas palavras de Cunha (1991), as políticas educacionais no Brasil caminham em um processo de zigue-zague, sem avançar para aspectos já referendados e articulados nos âmbitos políticos. Dessa forma, se presencia, no campo educacional, muitas propostas que foram construídas coletivamente em espaços como as Conferências Nacionais de Educação (CONAEs) e no atual Plano Nacional de Educação PNE (2014-2024). Eles traçaram ações necessárias para a melhoria da educação, mas as lacunas permanecem.

Com o objetivo de compreender as repercussões das avaliações externas no cotidiano dos gestores escolares no estado de Minas Gerais, o estudo realizado foi dividido em três partes que se conectam. Na primeira parte, apresenta-se a metodologia escolhida e o percurso adotado, especialmente a partir das publicações pesquisadas no site do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Na segunda, realizam-se reflexões sobre a temática em questão. Na terceira, analisam-se os dados coletados no instrumento de pesquisa *online* realizado com os gestores escolares. E, por fim, apresentam-se as considerações sobre essas análises.

## Metodologia

Este estudo, por fazer parte da pesquisa de pós-doutorado, foi delimitado pela metodologia qualitativa e buscou compreender as possíveis repercussões das avaliações externas no cotidiano dos gestores escolares. As análises das conjecturas estabelecidas nas escolas são complexas ao entender que nela se efetiva “[...] o próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante” (MINAYO, 2001, p.15).

Com esse entendimento de que várias concepções atravessam o cotidiano das escolas, sobretudo o trabalho dos gestores escolares em específica relação com as provas externas, a escolha pela pesquisa qualitativa se deu pela possibilidade de trabalhar “[...] com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não



podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p. 21-22).

Nesse sentido, o percurso metodológico apresentou duas vertentes. Na primeira, foi necessário buscar no *site* do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES as publicações com o descritor avaliação externa no período de 2018 a 2022.

A partir do descritor escolhido, foram aplicados os seguintes filtros: tipo de publicação, que resultaram em 401 (quatrocentas e um) dissertações e 189 (cento e oitenta e nove) teses. No período determinado, o quantitativo de teses e dissertações por ano foram os seguintes: em 2019, 191; em 2020, 156; em 2021, 136; e, em 2022, a pesquisa identificou 107, totalizando 590 publicações.

Outro filtro utilizado foi o da área de concentração, em que a opção foi educação. Após a leitura dos títulos e palavras-chave, foi realizada a identificação e a análise inicial com relação à temática em questão. Desse processo, foram identificadas 93 publicações. Ao todo, foram 62 dissertações e 31 teses.

Ao analisar as dissertações e teses que apresentaram a temática dentro do escopo definido na pesquisa, que refletiram sobre o campo do estado de Minas Gerais, apenas duas delas se enquadraram nos filtros realizados: uma dissertação e uma tese.

A tese selecionada dentro dos critérios preestabelecidos foi “Avaliação de desempenho individual e SIMAVE sob o neoliberalismo: controle e precarização do trabalho docente em Minas Gerais (2007-2020)” (SILVEIRA, 2022).

O estudo apresentou a metodologia de pesquisa bibliográfica e documental e teve o objetivo de:

[...] compreender as implicações das políticas de avaliação do trabalho docente, em particular a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Básica Pública em Minas Gerais (SIMAVE) a partir do ano 2007, decorridos 05 anos da implantação do programa Choque de Gestão no ano de 2003, sob o governo de Aécio Neves que inaugura a chamada Nova Gestão Pública (NGP) em Minas Gerais no contexto do neoliberalismo (SILVEIRA, 2022, p. 9).



**Interritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

Nessa lógica, Silveira (2022) elucidou o deslocamento nas concepções da educação. Tira-se o foco do pedagógico e centra-se apenas nos resultados. Essa mudança de concepção vem acarretando a precarização do trabalho docente. A autora concluiu que a intensificação do trabalho docente tem impactado inclusive a saúde física e mental. Assim, se evidenciou a fragilização do trabalho docente, que perde autonomia, a partir das políticas de avaliação que exacerbaram o controle e a precarização do trabalho.

Nessa mesma perspectiva, a outra publicação selecionada foi a dissertação “O sistema mineiro de avaliação e equidade da educação pública e o dilema da qualidade” (ALMEIDA, 2022).

A pesquisa de mestrado da autora teve o objetivo geral de “[...] analisar a reestruturação do Simave, com a implementação dos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais no período de 2016 a 2018” (ALMEIDA, 2022, p. 8). Para tanto, a autora traçou um histórico do monitoramento da avaliação e do controle do trabalho docente. Os estudos confirmaram a concepção de qualidade das escolas direcionadas pelos índices das avaliações externas, corroborando com as premissas de *accountability*, da responsabilização e da meritocracia. As conclusões apontaram que as políticas educacionais estavam subordinadas às orientações dos organismos internacionais, processos esses que direcionam para a privatização das escolas públicas.

Outro aspecto salientado por Almeida (2022) se referiu aos documentos norteadores das políticas públicas educacionais mineiras, referendada nos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais, que teve “[...] a omissão do Colegiado Escolar, considerada uma das estratégias para a promoção da gestão democrática e um dos elementos essenciais para a manutenção da escola pública” (ALMEIDA, 2022, p. 128).

Essa concepção apresentada nos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais, vigente até 2019, desconfigurava os preceitos legais da gestão democrática nas escolas públicas mineiras. Vale salientar que a gestão democrática nas escolas públicas instituídas na Constituição Federal de 1988 continua vigente nos outros documentos legais de âmbito nacional. Nesse sentido, os princípios legais da gestão democrática se delinearão em três âmbitos. Assim, para repensar e atuar na vertente da gestão democrática nas escolas deveríamos efetivar “[...] a participação, através da presença, ampliação e qualificação de fóruns decisórios; a autonomia, consubstanciada pelo respeito para com a comunidade escolar, seus sujeitos; e processos e a



transparência através do controle social (ESQUINSANI, DAMETTO, 2018, p.10).

Os autores supracitados elucidam as dificuldades de implementar a gestão democrática nas escolas ao afirmarem que

[...] pouco se avançou em direção a uma definição inequívoca do que seria a Gestão democrática e/ou de quais mecanismos a garantiriam na prática de redes e sistemas públicos de ensino. O Plano Nacional de Educação Lei 13.005/2014 atesta tal conclusão, no momento em que precisa prever/obrigar redes e sistemas de ensino a desenvolverem suas próprias leis de Gestão Democrática (ESQUINSANI, DAMETTO, 2018, p.11).

Com essa compreensão, duas dimensões se evidenciam no cotidiano das escolas. Em uma perspectiva, a gestão democrática nas escolas se configura como uma utopia.

A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2016, p.13).

Desse modo, se imagina a gestão democrática como um valor a ser conquistado. Entretanto, um antagonismo nos próprios documentos legais coloca a gestão da escola em outro patamar. O discurso se mantém em relação a uma gestão participativa e democrática, contudo as definições e estratégias propostas no PNE 2014 já corroboram com uma perspectiva de gestão gerencial, ao relacionar critérios de mérito e desempenho à gestão democrática, à aplicação de provas para o provimento ao cargo de diretor escolar (BRASIL, 2014).

Para a mensuração da escola de qualidade, as avaliações sistêmicas assumem o protagonismo na educação e exacerbam as normativas de aproximação de um gerencialismo pautado nos moldes empresariais.



Para adentrar ao campo e possibilitar ouvir os gestores escolares que estavam à frente do trabalho das escolas, a opção foi a de partir para o segundo momento da pesquisa. Diante dessa conjectura, foi elaborado um questionário no *Google*, em que foram coletadas as respostas de dez gestores escolares da capital mineira, de modo a alcançar o objetivo do estudo. Para garantir o anonimato, os participantes foram identificados pelo codinome de gestores e acompanhados das numerações de um a dez.

A avaliação externa não configura uma ação nova nas escolas, mas sucessivas mudanças foram ocorrendo desde a sua implantação. Nesse sentido, fez-se necessário compreender a sua importância no cotidiano das escolas.

## **AVALIAÇÕES**

A avaliação educacional, tão necessária para redimensionar as ações pedagógicas, muitas vezes fica subsumida em números. Isso para o Brasil se efetiva em um cenário caótico.

Figari (1996) desmembra a avaliação em níveis de estruturas. As macroestruturas correspondem aos sistemas educacionais. Já as mesoestruturas se expressam pelas escolas e as microestruturas são as salas de aulas. Outro autor, Afonso (2003), ao analisar a avaliação educacional, acrescentou o nível mega, relativo à dimensão internacional. Ao refletir sobre as várias perspectivas da avaliação educacional, as nuances se interconectam e a

[...] escola é confrontada com dimensões éticas, simbólicas, políticas, sociais e pedagógicas que devem ser consideradas como um todo por quem tem especiais responsabilidades na administração da educação quer em nível do Estado, quer em nível municipal e local, quer em nível da própria unidade escolar (AFONSO, 2003, p. 49).

Se todas essas dimensões, níveis e estruturas da avaliação educacional perpassam a escola, em contrapartida presencia-se que a lógica de compreender a educação pela mensuração em dimensão internacional, realizada pelas avaliações externas, aponta para um Brasil frágil na educação de sua população.

[...] nos moldes da gestão, as avaliações configuram o controle, a mensuração e as projeções para a eficácia. Nesse contexto,



avaliações externas tomam vulto e corroboram a lógica internacional do controle. Assim, se a educação brasileira, sob a lente das diversas avaliações externas, configura o fracasso pelos índices encontrados, por outro lado cresce a responsabilização de cada instituição para vencer os desafios de melhoria do seu desempenho (PASCHOALINO; FIDALGO, 2011, p.106).

Diante disso, a avaliação tem ficado restrita aos números de índices e se percebe sucumbida em várias realidades no cotidiano das escolas. A premissa colocada pelo Ministério de Educação (MEC) ressalta que avaliação educacional deve ser entendida a partir da decorrência de interações de cinco perspectivas diferentes que se interconectam.

Nessa perspectiva, as condições gerais das infraestruturas das escolas, que envolvem também os equipamentos necessários aos laboratórios e bibliotecas, foram inseridas. Outro aspecto destacado foram as condições relativas ao ambiente das escolas descritas em duas dimensões: a primeira evidenciando os aspectos físicos, que devem levar em consideração a localização, iluminação, sonoridade e ventilação; e, na outra dimensão, os aspectos sociopolíticos que concernem as relações da gestão democrática, do envolvimento da comunidade, da valorização dos trabalhadores educacionais e sobre a autoestima dos alunos, entre outros. Na mesma linha de raciocínio, os outros aspectos estavam relacionados à possibilidade de acesso aos livros didáticos pelos estudantes e também de outras fontes impressas de conhecimento. Vale destacar que devem ser considerados todos os aspectos que permeiam o processo educativo, pois sem eles a educação não se efetiva. Muitas vezes eles não são elucidados nos resultados (MEC, s/d, s/p.).

Assim sendo, o que transparece e se evidencia é uma visão hegemônica da avaliação, que não leva em consideração esses aspectos salientados pelo MEC, mas os diversos índices mensurados pelas avaliações externas.

Outro aspecto que descaracteriza a avaliação educacional é quando se associa os seus resultados ao discurso simplista da qualidade de ensino de considerar somente a mensuração individual, em detrimento do resultado coletivo, e que também não considere as “[...] condições específicas que determinam os meios para que esse objetivo seja alcançado” (CUNHA, 2009). Destarte, nessa premissa, a avaliação educacional muitas vezes está atrelada

[...] à Avaliação de Desempenho, ferramenta gerencial tida como essencial para o aprimoramento profissional e institucional, o que se consegue são processos frágeis que não avaliam, no sentido de aferir e mensurar o desempenho profissional com vistas a incentivar o desenvolvimento e a busca da realização individual e, na mesma medida, o alcance dos objetivos institucionais. Têm-se, isso sim, processos que acabam por justificarem mediocridades e por desconhecerem esforços e crescimento individuais (ARAUJO, 2008, p. 97).

A qualidade educacional, dessa forma, assume “[...] uma cultura de avaliação e meritocracia sem os mecanismos necessários à construção concreta da melhoria da oferta educacional e das condições de trabalho e capacitação dos trabalhadores docentes” (SANTIAGO, 2015, p.122). Com esse entendimento, a avaliação educacional, tão importante no processo de ensino e de aprendizagem, se perde nas mensurações dos resultados.

A criação desses níveis mais globais (mega e macro) deve-se ao fato de a avaliação ter adquirido grande centralidade nas políticas públicas, particularmente nas políticas educacionais pelos organismos internacionais, com o propósito de os estados ampliarem as ações de controle e fiscalização sobre as escolas e os sistemas educacionais, fenômeno apontado pelos estudiosos em avaliação como a presença do “Estado Avaliador” na educação (BRANDALISE, 2011, p. 3).

Nesse cenário de dimensão internacional, as avaliações externas têm referendado reflexões diversas sobre as condições educacionais no Brasil, que não permitem compreender totalmente a realidade educacional do país. Assim, evidencia-se que esses resultados têm a prerrogativa de apresentar uma faceta que, apesar de importante, não é a única para refletir sobre a qualidade da educação.

Sabe-se que as políticas educacionais têm suas limitações. Sozinhas não podem enfrentar as grandes questões da educação que derivam de contextos macroeconômicos e políticos intencionados na ampliação de mercados. Mas, tampouco, as políticas conservadoras baseadas na análise economicista podem, de forma unilateral, enfrentar suas próprias contradições na gestão da questão educacional. Essas políticas parecem desconsiderar que a escola pública é uma



instituição que produz subjetividades coletivas e modos individuais de subjetivação (SILVA, GOMES, 2022, 189).

Ao corroborar com esse entendimento, pode-se afirmar a existência de uma subordinação dos professores à “[...] lógica de produtividade decorrente das novas formas de avaliações (de desempenho docente e discente), afetando o seu trabalho e causando sofrimento físico e emocional” (SILVEIRA, 2022, p.165). Dessa forma, as várias tensões perpassam as esferas da avaliação educacional, desde a micro até a megaestrutura, ao determinar uma lógica avaliativa.

A ausência de um número maior de experiências na área de responsabilização também é fruto da própria incipiência da ideia da avaliação de desempenho e da utilização dos resultados da aprendizagem cognitiva dos alunos como peça-chave da política educacional. Mesmo havendo alguma familiaridade com a avaliação educacional, não existe uma cultura de avaliação que permita utilizar a aprendizagem cognitiva como o principal indicador das atividades e produtos da escola (BROOKE, 2006, p. 400).

Em uma lógica simplista de associar o desempenho dos estudantes à qualidade da escola, os aspectos relacionados à avaliação mega ou externa tem afetado o coletivo da escola, especialmente na figura do dirigente escolar.

A partir de uma pesquisa realizada na cidade do Rio de Janeiro, os autores analisaram duas escolas e refletiram sobre as implicações da avaliação externa sobre a avaliação escolar e constaram que

notou-se, declaradamente, entre os docentes, o desejo de se fazer algo diferente, próximo da demanda de aprendizagem dos alunos, mas a aceitação do modelo avaliativo e o constrangimento que envolve os professores, nas esferas política e organizacional da avaliação externa, geram a reprodução do sistema que impacta diretamente na organização da avaliação escolar, com a finalidade de verificação da aprendizagem (ALVERNAZ; SOUZA; HENRIQUE, 2021, p. 21).

A partir desse entendimento, e da pesquisa específica no estado de Minas Gerais, foi possível elucidar que as tentativas de monitoramento não são

novas, pois se constatou “[...] as influências dos Organismos Internacionais no Estado mineiro a partir da implementação do Programa de Avaliação do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais em 1992, o qual teve entre os seus financiadores o Banco Mundial” (ALMEIDA, 2022, p. 128).

Nesse sentido, a autora supracitada evidencia que os padrões impostos pelos organismos internacionais têm impellido a concepção da meritocracia que

[...] tomou o sentido de esforço individual, cada sujeito se tornou responsável por suas conquistas, excluindo assim os demais fatores que contribuem com o desenvolvimento pessoal, como as condições sociais, econômicas, culturais, familiares, nessa conjuntura o sistema de ensino se tornou o responsável por ratificar e expor à sociedade essas capacidades tidas como naturais, mascarando e contribuindo com as desigualdades sociais (ALMEIDA, 2022, p. 52).

Nessa lógica de hipervalorização da meritocracia, por um lado se compara duas realidades diferentes, sem levar em conta as suas especificidades. Assim, a qualidade educacional passou a ser “relacionada aos resultados das avaliações externas, transformada em uma qualidade quantificável que difunde a ideia da meritocracia aos índices mais altos e responsabiliza a escola e o aluno pelos baixos índices” (ALMEIDA, 2022, p.129).

Em Minas Gerais, várias políticas educacionais foram efetivadas, sobretudo no âmbito do monitoramento de avaliação em que essa lógica estava instaurada. Almeida (2022) traçou um panorama histórico sobre esse processo, inclusive com o envolvimento da comunidade escolar para repensar a escola.

Com esse entendimento e com a perspectiva crítica das avaliações, pode-se considerar que

[...] processos avaliativos têm servido como contínuas ferramentas de controle do trabalho dos docentes, quando estes passam a ser atores responsáveis tanto pela sua produtividade quanto pelo bom rendimento de seus alunos, a nível institucional. Nesse sentido, analisando o cenário de forma crítica, pode-se perceber que essa lógica de cobranças é dada por meio do processo de exploração individual orientado,



sobremaneira, pela nova sociedade produtiva impulsionada pela expansão do capital (SILVEIRA, 2022, p.22).

Dentre as políticas de monitoramento, o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) foi implementado em 2020, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação, e “[...] o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, que se tornou responsável pelo desenvolvimento das avaliações” (ALMEIDA, 2022, p.86). E a Resolução 104 de 14 de julho de 2020 que determinou

Art. 3º Compete ao SIMAVE a implementação, a cada dois anos, do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB, associando a sua execução as Superintendências Regionais de Ensino, as Secretarias Municipais de Educação, as Escolas Públicas de Educação Básica e as Instituições de Ensino Superior sediadas no Estado, atuantes na área de formação de professores. Parágrafo único – A contratação de Instituições de Ensino Superior para a implementação dos programas de avaliação será feita mediante procedimento licitatório adequado, salvo casos especiais que a juízo do Secretário autoriza a contratação direta (SEE/MG, 2000, s/p).

Para dar conta de todo o programa de avaliação, o CAEd/UFJF criou uma plataforma específica para o estado de Minas Gerais, que disponibiliza as avaliações e testes referentes aos conteúdos curriculares, permitindo o acesso aos professores, estudantes e gestores. “A plataforma oferece um conjunto de recursos e ferramentas que dão suporte às secretarias, às escolas e aos estudantes, desde a aplicação dos instrumentos até a devolutiva e a apropriação dos resultados” (SIMAVE, s/d, s/p).

Todo esse aparato do SIMAVE tem como objetivo a melhoria da educação no estado de Minas Gerais. No entanto, a pesquisa realizada por Silveira (2022) trouxe uma implicação dessas políticas de avaliação no trabalho docente.



As várias tensões perpassam as esferas da avaliação educacional, desde a micro até a megaestrutura. A compreensão de como esses aspectos da avaliação mega ou externa afetam ou não o coletivo da escola, especialmente na figura do dirigente escolar, tornou-se para nós um desafio. Desse modo, justifica-se a importância de ouvir os gestores escolares sobre a temática em questão.

## **AS VOZES DOS GESTORES ESCOLARES**

Os dez gestores escolares mineiros participantes da pesquisa apresentaram formações diversas. Para ocupar e se constituir diretor de escola em Minas Gerais, o processo de inserção ao cargo se realiza em duas etapas. Na primeira, o candidato deverá alcançar o documento de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual, que consiste em: “[...] prova objetiva, avaliar os conhecimentos pedagógicos e técnicos e as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo de provimento em comissão de Diretor de Escola Estadual” (SEE, 2022, s/p).

Com esse certificado, os interessados poderão construir as chapas para realização da consulta pública junto à comunidade escolar. Essa realidade de consulta pública, especialmente associada a uma certificação, difere da realidade brasileira em que 54,9% dos que ocupam a função de diretor de escola chegaram ao cargo por indicação. Destarte, em Minas Gerais, a escolha dos diretores escolares está ancorada na determinação do Plano Nacional da Educação- PNE 2014, de acordo com a meta 19, que prevê a efetivação da gestão, sobretudo na garantia de assegurar que o acesso ao cargo seja feito por “[...] critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (BRASIL, 2014, p. 83).

Dessa forma, todos os participantes passaram pelos dois processos de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual e também da consulta pública à comunidade escolar. Em relação às formações, cinco dos participantes responderam que fizeram o curso de Pedagogia. Dois eram licenciados em História, sendo que um deles tinha o título de mestre. E os outros três gestores escolares tinham as seguintes formações: um deles era formado em Ciências Biológicas, outro em Química e o último participante em Matemática.



A realidade dos gestores mineiros condiz com a perspectiva nacional. Ela evidenciou que os gestores escolares possuem ensino superior, com a predominância nas licenciaturas, de acordo com o Relatório de Política Educacional (SIMIELLI et al., 2023).

A maioria dos diretores brasileiros tem ensino superior. Ainda há, porém, um contingente de quase 20.000 profissionais sem ensino superior, especialmente no Nordeste. A maior parte das redes oferece cursos de formação continuada, muitas vezes em parceria com instituições de ensino superior. Em geral, os cursos “têm tido foco no aspecto pedagógico, poucas redes atrelam-nos à progressão na carreira e há baixa utilização de metodologias práticas” (SIMIELLI et al., 2023, p. 41).

Outro dado importante foi o tempo na educação em anos, em que os participantes disseram que tinham mais dez anos de atuação. Assim sendo, os tempos de serviço obtidos nas seguintes respostas foram: 10, 11, 13, 15, 16 e 19 anos. Além disso, dois com 20 anos, um com 22 anos e um com 28 anos.

Esses dados corroboraram com os resultados do Relatório de Política Educacional (SIMIELLI et al., 2023). O documento apontou que no Brasil os diretores escolares de escolas públicas declararam que 86% tinham experiência de mais de cinco anos como professor.

Já em relação ao tempo na direção da escola, cinco deles afirmaram ter menos de um ano na função diretiva. Um dos participantes declarou que tinha quatro anos, dois que tinham oito anos, um que tinha 12 anos e outro 16 anos. As repostas dos gestores escolares coadunam com os dados do Relatório de Política Educacional de 2023, em relação ao tempo na direção de escola, em que 44% disseram que tinham mais de cinco anos.

Já em relação a como eles percebiam as avaliações externas aplicadas na escola, as respostas evidenciaram análises diferenciadas. Os participantes responderam de forma simples apenas como “boas” (DIRETOR 7, 2023). Outro participante detalhou um pouco mais a argumentação ao dizer que a avaliação se expressava: “[...] como uma forma de avaliar as habilidades desenvolvidas (DIRETOR 6, 2023). A afirmação de outro participante trouxe a explicação sobre como ele percebia o objetivo “[...] como uma estratégia clara e objetiva de melhoria do ensino-aprendizagem dos estudantes (DIRETOR 9, 2023). Também houve uma fala de forma mais analítica.

Acredito que é uma ferramenta importante. Mas é um processo que envolve alto custo e muito trabalho. Como não há uma fiscalização efetiva, existe a possibilidade de manipulação de resultados e de grande margem de erro. Além disso, não vejo uma política efetiva para mudar os rumos da escola com base nos resultados das avaliações (DIRETOR 4, 2023).

As argumentações desse diretor de escola enfatizaram de forma paradoxal a importância das avaliações, porém ressaltou observações importantes de quem está na linha de frente e consegue refletir sobre o processo de avaliação. Nessa mesma lógica, há concordância de pensamento ao afirmar que “[...] vejo como positivas, porém não avaliam conforme para o nível da comunidade escolar” (DIRETOR 5, 2023).

Outra perspectiva analisada pelos participantes da pesquisa foi o pouco envolvimento dos estudantes na realização das avaliações. Assim, as argumentações de que “[...] muitas vezes fogem à realidade dos alunos. Por esse motivo muitos não fazem, pois não veem sentido nesse modelo de avaliação” (DIRETOR 1, 2023). Em consonância com essa lógica, outro diretor colocou que as avaliações externas constituem “[...] importante indicador para elaboração de políticas públicas, porém são pouco entendidas e valorizadas pelos estudantes” (DIRETOR 2, 2023).

Nesse sentido, outro participante foi mais positivo ao afirmar: “sinceramente não vejo por parte dos alunos comprometimento na realização das avaliações” (DIRETOR 3, 2023). Essa mesma concepção foi reiterada pelo diretor que disse haver “[...] falta de compromisso dos estudantes” (DIRETOR 8, 2023). Houve também uma concepção contrária a essas reflexões sobre as avaliações externas pelo participante ao dizer que considerava “[...] muito ruim, alunos não fazem com seriedade e atrapalham o andamento da escola, sem falar na cobrança imensa por parte da SEE” (DIRETOR 10, 2023).

Das respostas dadas, seis gestores escolares elencaram alguns aspectos importantes na realização das avaliações externas. Nessa perspectiva,

[...] a defesa de uma avaliação externa em larga escala da com toda a gama de desafios técnicos e políticos que nisso estão implicados, especialmente a delimitação dos critérios, decorre da necessidade de valorizarmos aquilo que o objetivo central do trabalho escolar: as aprendizagens visadas para seus

alunos (BRASSAROTO DO AMARAL; ALAVARSE; SILVA, 2020, p.14-15).

Os autores deixaram evidências de que no processo de avaliação externa podem ocorrer lacunas, mas reconhecem que o objetivo está em sintonia com a função da escola de alcançar aprendizagens significativas.

Cinco gestores pontuaram o desinteresse dos estudantes na realização das avaliações e um gestor colocou a possibilidade de manipulação dos dados. Nesse sentido, o desacreditar do processo avaliativo subentende o afastamento das normas e concepções instauradas para efetivação das avaliações externas, que tem entre as suas propriedades o “[...] desafio de ser legitimada pelos profissionais que se encontram atuando na escola, usualmente docentes, para diminuir conflitos e aumentar seu potencial de melhorar os processos de ensino e de aprendizagem (BRASSAROTO DO AMARAL; ALAVARSE; SILVA, 2020, p.70).

Diante do questionamento de uma formação por parte da parceria com o CAEd/UFJF, sete gestores afirmaram que não tiveram nenhuma. Um dos participantes alegou que não recordava ter feito nenhuma formação. E dois gestores disseram que tiveram formação. No *site* do CAEd/UFJF<sup>3</sup>, em parceria com o estado de Minas Gerais, estava expresso que houve e que continuará sendo oferecida a formação. Essa diferença de informações talvez se justifique, pois, cinco gestores tinham menos de um ano no exercício da função. Vale salientar que, sem uma formação adequada e contínua, fica difícil construir argumentações para envolver professores e estudantes no processo avaliativo.

Os gestores escolares, quando questionados se as avaliações externas contribuíam para o desenvolvimento da escola, responderam o seguinte. Seis gestores afirmaram que percebiam as suas contribuições. Alguns deles explicaram a resposta. “[...] Sim, são importantes para aferição da qualidade de ensino ofertada pela escola e base para intervenções necessárias (DIRETOR 2, 2023). Outro participante alegou que “[...] com certeza contribui muito para o acompanhamento do trabalho desenvolvido na escola” (DIRETOR 6, 2023).

Com outros olhares sobre esse ponto, três disseram que não percebiam as contribuições das avaliações externas no desempenho da escola. E um deles acrescentou: “[...] se reestruturar sim, como são hoje apoiam, mas ainda

3

<https://institucional.caeddigital.net/desenvolvimento-profissional.html>

insuficiente (DIRETOR 3, 2023). Um outro participante colocou que percebia essa contribuição somente relativa a uma parte e acrescentou: “[...] elas precisam ser mais bem estruturadas (DIRETOR 1, 2023).

Diante desses argumentos, a outra questão que foi feita aos gestores escolares foi sobre a opinião deles em relação à aplicação de avaliações externas e se elas aumentam o trabalho da gestão na escola. Além disso, que contassem um pouco sobre o cotidiano deles no período dessas avaliações, considerando os múltiplos e complexos afazeres do ambiente escolar. Dos dez participantes, apenas um dos gestores afirmou que não ficava com sobrecarga de trabalho: “[...] não, a escola já tem um planejamento anual para atender essas demandas” (DIRETOR 5, 2023).

Assim, em concepções diferentes, os nove pesquisados, ao trazer as suas respostas, permitiram delinear um pouco do cotidiano escolar e as múltiplas ações dos gestores escolares: “[...] o trabalho do diretor é muito exaustivo. Uma avaliação externa mal estruturada e sem objetivos bem estabelecidos e consolidados podem sobrecarregar ainda mais o trabalho da gestão escolar” (DIRETOR 1, 2023). As múltiplas demandas dos gestores escolares vêm impactando não só a saúde deles, mas de todos os profissionais de educação.

[...] é necessária a mobilização de toda equipe para garantir a participação e engajamento dos estudantes. Nos dias de avaliações externas há grande empenho para proporcionar as melhores condições possíveis (estrutura física, iluminação, organização, reforço no lanche, licitude e cuidado em todas as etapas do processo) (DIRETOR 2, 2023).

Outros participantes acrescentaram que, “[...] como toda atividade extra, isso acarreta mudanças nos processos diários. Quando temos tempo hábil, a aplicação é positiva” (DIRETOR 3, 2023). Nessa mesma lógica, “[...] com certeza, demanda tempo e servidores para que aconteça” (DIRETOR 4, 2023).

Ao ser questionado se era perceptível o aumento de trabalho, outro participante da pesquisa respondeu: “[...] Sim! Há uma mobilização para aplicação das provas” (DIRETOR 8, 2023). Corroborando com esse pensamento, obtivemos a resposta de que “[...] aumenta muito. É necessário capacitar os professores antes da aplicação. Após a aplicação há um grande

trabalho para lançamentos dos gabaritos. E nesse período as outras demandas da escola não param” (DIRETOR 6, 2023).

Um dos gestores chegou a ser enfático ao dizer o seguinte: “[...] acredito que deva ser uma única avaliação externa e vejo várias avaliações, sendo interna da própria escola, do governo estadual e federal (DIRETOR 7, 2023). E outro participante também teve uma posição mais evidenciada ao falar sobre o aumento de trabalho na escola “[...] aumentam muito, um gasto de energia inútil” (DIRETOR 10, 2023). Ao responder essa pergunta, o diretor afirmou a sobrecarga de trabalho e procurou traçar as diversas ações que precisam ser efetivadas.

Sim. Mas é uma ação indispensável para aprimoramento da atuação da gestão escolar. No período das avaliações externas, como gestor escolar realizo a capacitação dos professores aplicadores e da equipe que integra a comissão de acompanhamento, que normalmente é composta de membros do colegiado escolar. Assumimos o compromisso de garantir que o máximo de estudantes realizem os testes e questionários elaborados pelo CAEd/UFJF (DIRETOR 9, 2023).

Nas falas dos participantes foram trazidos aspectos do cotidiano das escolas que assoberbaram o trabalho do gestor escolar. A sobrecarga do trabalho do diretor escolar já constitui um campo de análises. Paschoalino (2017) e Oliveira; Duarte e Clementino (2017) evidenciaram os grandes desafios que perpassam o trabalho desses profissionais. Nessa lógica, ao pesquisar os gestores escolares, as falas evidenciaram que as avaliações externas passaram a demandar mudanças e alterações nas rotinas da escola e, conseqüentemente, interferem de forma acentuada no trabalho.

Com o intuito de provocar mais esclarecimentos sobre o estudo realizado, foi pedido aos participantes que elencassem pontos positivos e negativos em relação às avaliações externas. Apesar das respostas estarem em sintonia, optou-se por colocar a fala de cada participante, pois elas se entrelaçam para o entendimento de suas concepções. O diretor 1 respondeu: “Positivo - poder servir como uma ferramenta de diagnóstico caso bem aplicada e estruturada. Negativo - muitas vezes, seus resultados são utilizados como forma punitiva contra os professores e gestores”. Já o diretor 2 elencou que



os pontos positivos são a coleta de dados para melhoria contínua do ensino, ambientação dos estudantes para criação da cultura de avaliações (concursos, ENEM...). Os pontos negativos são a dificuldade de sensibilizar estudantes e professores da importância das avaliações. Pouca credibilidade da ferramenta como agente de transformação e melhorias (DIRETOR 2, 2023).

De forma sucinta, o diretor 3 disse: “como positivo coloco a formação de bases diagnósticas que apoiam em medidas e negativo a sobreposição de datas”. O diretor 4 descreveu um pouco mais suas concepções e considerou:

Positivos: preparação dos alunos para testes bem elaborados; avaliação da aprendizagem dos alunos; avaliação do trabalho pedagógico da escola. Negativos: grande trabalho para aplicação e falta de uma equipe externa para realizar o trabalho; as provas do 2 ano do ensino fundamental poderiam ser menores (DIRETOR 4, 2023).

O diretor 5 também foi sintético ao ponderar: “positivo por mensurar o nosso trabalho como educadores e negativo conteúdos que ainda não foram ministrados.” Nessa mesma percepção, o diretor 6 colocou: “Pontos positivos: ajuda a trabalhar o perfil de aprendizagem das turmas. Pontos negativos: diante tantas outras demandas, fica bem difícil a aplicação pelo número de poucos servidores disponíveis” O diretor 7 também foi sintético: “Positivo: ajuda nos diagnósticos dos pontos fortes e fracos dos alunos. Negativo: excesso de avaliações”. O diretor 8 também colocou o seguinte: “Seria positivo se fosse de acordo com alunado. Negativo quando se fala que a prova é principalmente institucional (governo) descrédito”.

O diretor 9 fez uma reflexão ao ponderar o seguinte:

Aspectos positivos: contribui para melhoria do desempenho dos estudantes; contribui com o aprimoramento da gestão da escola e garante a participação de diferentes atores da comunidade escolar. Aspectos negativos: ausência de espaço/tempo nas atividades da escola para analisar e apropriar os resultados alcançados pelos estudantes em determinado período observado (esta apropriação/utilização dos resultados poderia ter período de discussão e análise estabelecido pela própria Secretaria de Educação de MG, por meio do Calendário escolar que é aprovado em Resolução

específica anual). O acúmulo de tarefas a serem cumpridas diminui o tempo para o exercício da gestão democrática. Somos atropelados com tantas demandas (DIRETOR 9, 2023).

E, por fim, o diretor 10 foi muito taxativo ao afirmar: “Ponto positivo: não há ponto positivo: trabalho inútil”.

Os desenhos apresentados nas múltiplas falas dos diretores escolares deixaram evidências sobre a importância de se realizar as avaliações externas para a maioria dos participantes. No entanto, há sobrecarga de trabalho. Há, sobretudo, falta de adequação em cada escola específica para levar em conta as suas singularidades. Novamente a perspectiva da gestão democrática apareceu como um conflito diante das várias ações gestoras, que precisam estar atentas às orientações externas à escola. Nessa direção, o antagonismo entre a gestão democrática e a gestão gerencial se evidencia. Dentre os vários aspectos de diferenças, a forma de tratar a avaliação se aproxima das “[...] ações e movimentos que tendem a inserir e consolidar na educação pública uma lógica privatista, predominantemente concorrencial, classificatória e meritocrática” (MORGAN, 2023, p.20).

Destarte, nesse aspecto salientado pelo diretor vem ao encontro do “[...] dilema entre prestar contas sobre os resultados esperados em cada meta e a necessidade de responder aos reclamos urgentes dos que não conseguem integrar-se a essa lógica” (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017, p. 724). Os gestores escolares, além dos desafios do cotidiano, que são muitos, ainda se veem às voltas com obrigações imputadas pelas avaliações externas.

A articulação entre o teórico e o campo permitiu compreender as facetas que se apresentavam na dimensão da avaliação externa no cotidiano dos gestores escolares.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As avaliações externas são aceitas como instrumentos de medidas necessárias para entender o processo de ensino e aprendizagem. No entanto, as suas implantações e realizações alteraram significativamente o cotidiano das escolas, sobretudo na intensificação do trabalho dos diretores escolares e da equipe pedagógica, inclusive com adoecimentos físicos e mentais.



**Interritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

É possível constatar que a lógica das instituições privadas passou a ser o parâmetro para as escolas públicas. Nesse sentido, as avaliações externas passaram a se constituir como referenciais de qualidade da educação.

A metodologia qualitativa permitiu ouvir dez diretores de escolas da capital mineira e entender que a sobrecarga do trabalho dos gestores escolares aumentou significativamente, com as avaliações externas, que muitas vezes não correspondem à realidade de cada escola.

De forma evidenciada, os diretores participantes fizeram colocações sobre o pouco envolvimento dos estudantes e também da comunidade escolar frente às avaliações externas. Em contrapartida, os documentos legais orientam a gestão democrática com a participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Assim, o não envolvimento ou a participação efetiva nas avaliações externas também configuraram ausência de processo democrático. Ficou nítido que, apesar das normativas legais sobre a gestão democrática, as escolas estão sucumbindo perante ações e respostas às instituições externas, sem fazerem uma análise da conjectura. Vale salientar que o antagonismo está presente nos documentos legais ao apresentarem um discurso de gestão democrática e ao exigir e pautar critérios de desempenho empresarial, principalmente a mensuração e classificação das escolas.

A importância das avaliações externas foi defendida pelos participantes, mas foram apontadas as necessidades de adequações, tanto na forma quanto ao número e à frequência das aplicações. Por outro lado, ficou também evidenciada a necessidade de instaurar um diálogo constante com a comunidade escolar. As avaliações podem ser pensadas e inclusive podem passar por adequações para que o seu objetivo de compreender o processo educativo seja efetivamente realizado.

Vale destacar que a escola pública, para ser de qualidade, não pode se pautar apenas nos índices. As avaliações constituem um instrumento importante para compreender uma faceta da escola. Dessa maneira, as avaliações externas, na condição de uma fotografia da realidade, não podem expressar tudo, mas se efetivar em um panorama de análise pela comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS



**Interritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas educacionais e obsessão avaliativa. **Contrapontos**, Itajaí, SC, v. 7, n. 1, p. 11-22, jan./abr. 2007.

ALMEIDA, Fernanda de Moura. **O sistema mineiro de avaliação e equidade da educação pública e o dilema da qualidade**. 185 f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia Biblioteca Depositária: Repositório da UFU, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/37731>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ALVERNAZ, Aline; SOUZA, Nádia M. P.; HENRIQUE, José. **Avaliação externa: implicações na avaliação escolar**. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 32, e06778, 2021. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-68312021000100218&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-68312021000100218&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 jan. 2023.

ARAUJO, Maria de Fátima Viana Barros de. **Desempenho profissional do professor e do diretor de escola x desempenho escolar do aluno: em busca da coerência**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: < <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/244/1/desempenhoprofissional.pdf>. Acesso em: 12 de setembro de 2022.

BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. Avaliação Institucional: conceitos, contextos e práticas. **ANPAE**, 2011. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/viewFile/3220/2360>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024** [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. Disponível em: <http://www.proec.ufpr.br/download/extensao/2016/creditacao/PNE%202014-2024.pdf>. Acesso em: 05 de março de 2023.

BRASSAROTO DO AMARAL, M. F.; ALAVARSE, O. M.; SILVA, F. A. O desafio da construção de um modelo alternativo de avaliação externa em larga escala da aprendizagem: um desafio, simultaneamente, conceitual, técnico e político como ponto de apoio para o sucesso de todos os alunos. **Olhar de Professor**, [S. l.], v. 23, p. 1–18, 2020. DOI: 10.5212/OlharProf.v.23.2020.15616.209209225971.0530. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/15616>. Acesso em: 2 ago. 2023.



**Intertérios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 128, p. 377-401, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742006000200006>. Acesso em 12 de junho de 2023.

CUNHA, Luiz Antônio. Educação, Estado e Democracia no Brasil. São Paulo: Cortez, 1991.

CUNHA, Marcilio Lima da. **Avaliação de desempenho profissional: seus desdobramentos no contexto escolar**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3838/1/marciliolimadacunha.pdf> . Acesso em: 15 de setembro de 2022.

FIGARI, Gérard. **Avaliar: que referencial?** Porto: Porto Editora, 1996.

FREITAS, Fabrício Monte; TAUCHEN, Gionara. As avaliações externas na percepção dos(as) diretores(as) das escolas municipais de Rio Grande. **Revista de Ciências Humanas – Educação** - Frederico Westphalen v. 15, n. 25, Dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/1475/1814>. Acesso em 15 de junho de 2023.

MEC. **Avaliação**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior?id=13565>. Acesso em 12 de setembro de 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf). Acesso em: 5 de jan. de 2023.

MORGAN, Karine Vichiect. Concepções privatistas na esfera pública estatal: Uma análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, 31(57), (2023). Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7714>. Acesso em: 5 de jan. de 2023.

OLIVEIRA, Dalila A.; DUARTE, Alexandre William B.; & CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, 2017, 33(3), pp.707–726. DOI:<https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303> Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/79303>. Acesso em: 15 de abr.de 2023.



**Interritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4ª. ed. revista e atualizada. Cortez Editora, 2016.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz; FIDALGO, Fernando Selmar Rocha. A lógica brasileira da avaliação: Impactos no currículo escolar a partir do índice de desenvolvimento da Educação Básica. **Revista Educação, Sociedade & Culturas**, v. 34, p. 103-116, Porto- Portugal, 2011. Disponível em: [http://www.fpce.up.pt/ciie/revistaesc/ESC34/ESC34\\_Outros\\_Artigos\\_Paschoalino.pdf](http://www.fpce.up.pt/ciie/revistaesc/ESC34/ESC34_Outros_Artigos_Paschoalino.pdf). Acesso em: 05 de fevereiro de 2023.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da gestão escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

SANTIAGO, Sandra Helena Moreira. **Gerencialismo, políticas de avaliação de desempenho e trabalho docente na rede estadual de ensino de Minas Gerais**. Tese (doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de Uberlândia, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13694/3/GerencialismoPoliticAvaliacao.pdf>. Acesso em 03 de outubro de 2022.

SEE/MG. **Resolução 104** de 14 de julho de 2000. Disponível em <https://simave2018.caeduff.net/wp-content/uploads/2019/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-104-DE-14-DE-JULHO-DE-2000.pdf>. Acesso em: 14 de jun. de 2023.

SEE. **Edital SEE Nº 05** de 29 de junho de 2022. Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/EDITAL-SEE-N-05-DE-29-DE-JUNHO-DE-2022.pdf>. Acesso em: 12 de jun. de 2023.

SILVA, Adelson Ferreira da; GOMES, Suzana dos Santos. Pressupostos epistemológicos subjacentes à formação no curso de pedagogia: tendências e desafios. **Cadernos de Pesquisa**, São Luís, v. 29, n. 3, 2022. DOI: 10.18764/2178-2229v29n3.2022.43. Disponível em: <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/19516>. Acesso em: 1 ago. 2023.

SILVEIRA, Elizeth Rezende Martins da. **Avaliação de desempenho individual e SIMAVE sob o neoliberalismo**: controle e precarização do trabalho docente em Minas Gerais (2007-2020), 24/03/2022 215 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia Biblioteca Depositária: Repositório UFU. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/34814>.



**Interterritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>

Acesso em: 5 de jun. de 2023.

SIMAVE. Conheça o programa. Disponível em: <https://avaliacaoemonitoramentosimave.caeddigital.net/#!/programa>. Acesso em: 9 de jun. de 2023.

SIMIELLI, Lara; MOTTA, Fabrício; ALVES, Maria Teresa Gonzaga; ALMEIDA, Frederico; CARVALHO, José Maurício; FERREIRA, Bruna Du Plessis G. **Seleção e formação de diretores** [livro eletrônico]: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras .1. ed. – São Paulo: D3e, 2023. PDF (Relatório de política educacional). Disponível em: [https://d3e.com.br/wp-content/uploads/relatorio\\_2305\\_selecao-formacao-diretores.pdf](https://d3e.com.br/wp-content/uploads/relatorio_2305_selecao-formacao-diretores.pdf). Acesso em: 12 de jun. de 2023.

STRASBURG, Q. R.; CORSETTI, B. EM DESTAQUE: A NOVA GESTÃO ESCOLAR. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 1008–1031, 2021. DOI: 10.21573/vol37n22021.107131. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/107131>. Acesso em: 14 set. 2023.

Submissão em 15 de setembro de 2023.  
Aceite em 20 de outubro de 2023.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**Interterritórios** | Revista de Educação  
Universidade Federal de Pernambuco,  
Caruaru, BRASIL | V.9 N.18 e259557[2023]  
**Dossiê (Re)visitando o Plano Nacional da  
Educação (2014-2024) e a gestão democrática  
das escolas**  
<https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.259557>