

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**  
**Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado**

**JOSIMAR EMANUEL SANTOS**

**REFLEXOS DA GESTÃO ESCOLAR: as representações sociais no desempenho  
acadêmico da educação básica**

Belo Horizonte  
2024

**JOSIMAR EMANUEL SANTOS**

**REFLEXOS DA GESTÃO ESCOLAR: as representações sociais no desempenho acadêmico da educação básica**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Viegas da Costa Nascimento

**Área de concentração:** Organizações e Estratégia

**Linha de pesquisa:** Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Bruno Tamiet de Almeida CRB6 3082

S237r Santos, Josimar Emanuel.

Reflexos da gestão escolar: as representações sociais no desempenho acadêmico da educação básica. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

114 p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Daniela Viegas da Costa Nascimento

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão Escolar - Trabalho Docente - Desenvolvimento Educacional - Teoria das Representações Sociais

I. Josimar Emanuel Santos. II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.370

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**REFLEXOS DA GESTÃO ESCOLAR: As Representações Sociais no Desempenho Acadêmico da Educação Básica**” apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **JOSIMAR EMANUEL SANTOS**, contendo 116 (cento e dezesseis) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-17

Elementos textuais

- Introdução: pp. 18-25
- Referencial Teórico: pp. 26-38
- Percurso Metodológico: pp. 38-50
- Resultado e Análise de Dados: pp. 51-83
- Considerações Finais: pp. 84-86
- Elementos pós-textuais: pp. 87-116

**ITENS DA REVISÃO:**

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 10 de outubro de 2024.



**Revisora Profª Débora dos Passos Laia**

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **JOSIMAR EMANUEL SANTOS** REGISTRO Nº. **798** No dia **21/10/2024** às **14:30** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**Reflexos da Gestão Escolar: As Representações Sociais no Desempenho Acadêmico da Educação Básica**". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

21/10/2024

Documento assinado digitalmente  
 **DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO**  
Data: 29/11/2024 09:10:15-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. **DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO**  
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente  
 **ADILSON RIBEIRO DE OLIVEIRA**  
Data: 28/11/2024 13:12:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. **ADILSON RIBEIRO DE OLIVEIRA**  
(IFMG - Campus Ouro Branco)

Documento assinado digitalmente  
 **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**  
Data: 28/11/2024 17:07:33-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**  
Centro Universitário Unihorizontes

---

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121  
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000  
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>  
Belo Horizonte- MG

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e o dom de recomeço cotidiano.

Em segundo, a todos que me apoiam e incentivam.

Minha profunda gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante este singelo tempo que me dediquei ao mestrado, muitas pessoas me acompanharam e apoiaram neste momento de enriquecimento acadêmico.

Primeiramente, minha família que, com amor incondicional, me apoia e impulsiona a caminhar e recomeçar todos os dias da minha vida.

Em segundo, à Professora Dr<sup>a</sup> Daniela Viegas da Costa Nascimento, que me orientou com maestria e muita disponibilidade, sempre auxiliando nos momentos mais difíceis desta caminhada e me apoiando no desenvolvimento deste trabalho. Minha profunda admiração pela sua paciência, ética, compreensão e carinho e por sempre incentivar a seguir com o tema, desde o começo das orientações.

Agradeço também aos professores que compuseram a banca de qualificação, Prof. Dr. Bruno Ássimos e Professora Dr. Michele Regina Santana Dutra, que contribuíram muito com seus apontamentos para o aperfeiçoamento deste trabalho. Agradeço ao Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva que, durante a disciplina de Seminários de Dissertação contribuiu significativamente com este trabalho. Aos professores do Mestrado da Universidade Unihorizontes que, durante este período contribuíram com maestria na minha formação acadêmica: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena Belintani, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Nairana Radtke, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Fernanda Versianni, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Marina Cruz, Prof. Dr. Jefferson Rodrigues, Prof. Dr. Hudson Amaral.

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, através do Programa Trilhas de futuro - Educadores que proporcionou este mestrado, por meio de seu programa de aperfeiçoamento de Servidores da Educação. Este apoio foi crucial para aprofundar meus conhecimentos e aprimorar minha prática profissional. Sou extremamente grato pelo investimento em minha formação e pela confiança depositada em mim e em meu potencial.

Aos colegas de mestrado, aos colegas da EE Domingas Maria de Almeida e aos colegas da SRE Metropolitana A que me incentivaram e me apoiaram com sua amizade e carinho. Dedico a todos estes momentos especiais em minha jornada acadêmica.

"A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído."

- Confúcio

“Nunca perca de vista seu ponto de partida.”

- Santa Clara de Assis

## RESUMO

**Objetivo:** O presente trabalho tem como propósito analisar como a gestão escolar pode refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da Rede Pública Estadual de Minas Gerais.

**Teorias:** Num primeiro momento, com base no levantamento das notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) das três últimas edições (anos de 2019, 2021 e 2023), fez-se um comparativo dos resultados em nível nacional (Brasil), regional (estado de Minas Gerais), local (cidade de Belo Horizonte) e da própria instituição. Em um segundo momento, utilizou-se a Teoria das Representações Sociais (TRS), do psicólogo Serge Moscovici (1961), para análise das representações dos agentes promotores do ensino

**Método:** Trata-se de uma pesquisa de natureza social, com finalidade básica, exploratória e com abordagem quanti-qualitativa. Os sujeitos desta pesquisa foram 38 servidores públicos, pertencentes da Rede Pública de Ensino do Estado de Minas Gerais.

**Resultados:** Os resultados mostram que a instituição pesquisada sofreu uma queda considerável nas avaliações do Ideb e também a existência de uma insatisfação por parte dos servidores quanto às ações administrativas da atual gestão escolar.

**Contribuições Teórico-metodológicas:** De forma teórico-metodológica, esta pesquisa visa contribuir com a incorporação da Teoria das Representações Sociais (TRS) como arcabouço teórico para analisar a relação entre gestores e servidores de uma escola pública da rede estadual de educação de Minas Gerais. No campo da relação entre Gestão e aproveitamento escolar, propõe estabelecer um comparativo direto entre as práticas da gestão, o trabalho docente e os índices de aproveitamento escolar dos alunos. No campo da Administração, visa colaborar com uma bibliografia que traga o uso da TRS como Referencial Teórico.

**Contribuições pragmáticas e organizacionais:** Quanto às contribuições pragmáticas e organizacionais, esta pesquisa fornece *insights* sobre possíveis formulações de políticas educacionais e administrativas alinhadas aos interesses dos agentes promotores da educação básica.

**Contribuições sociais:** No campo social, este estudo visa contribuir com informações que possam inspirar outras escolas a adotar abordagens ou práticas mais assertivas em suas ações de gestão, contribuindo para a melhoria geral da educação básica no país.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Trabalho Docente, Desenvolvimento Educacional, Teoria das Representações Sociais

## **ABSTRACT**

**Objective:** The present work aims to analyze how school management can reflect on the development and performance of students in a State Public Network school in Minas Gerais.

**Theories:** Initially, data from the Ideb scores of the last three editions (years 2019, 2021, and 2023) were collected, comparing the results at the national level (Brazil), regional level (state of Minas Gerais), local level (city of Belo Horizonte), and the institution itself. In a subsequent phase, the Theory of Social Representations (TSR) by psychologist Serge Moscovici (1961) was used to analyze the representations of agents promoting education.

**Method:** This is a research of a social nature, with a basic, exploratory purpose and a quantitative-qualitative approach. The subjects of this research were 38 public servants belonging to the Public Education Network of the State of Minas Gerais.

**Results:** The research revealed that the institution studied experienced a considerable decline in the Ideb assessments and that there is dissatisfaction among the staff regarding the administrative actions of the current school management.

**Theoretical-methodological contributions:** Theoretically and methodologically, this research aims to contribute by incorporating the Theory of Social Representations as a theoretical framework to analyze the relationship between managers and staff in a public school in the state education network of Minas Gerais. In the field of the relationship between management and school performance, it proposes to establish a direct comparison between management practices, teaching work, and the students' school performance indices. In the field of Administration, it aims to contribute with a bibliography that brings the use of TSR as a Theoretical Framework.

**Pragmatic and organizational contributions:** Regarding pragmatic and organizational contributions, this research provides insights into possible formulations of educational and administrative policies aligned with the interests of key agents promoting basic education.

**Social contributions:** Finally, in the social field, this research aims to contribute with information that could inspire other schools to adopt more assertive approaches or practices in their management actions, contributing to the overall improvement of basic education in the country.

**Keywords:** School Management, Teaching Work, Educational Development, Theory of Social Representations

## RESÚMEN

**Objetivo:** El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo la gestión escolar puede reflejarse en el desarrollo y el rendimiento de los estudiantes de una escuela de la Red Pública Estatal de Minas Gerais.

**Teorías:** En un primer momento, se realizó un levantamiento de las notas del Ideb de las tres últimas ediciones (años 2019, 2021 y 2023), haciendo una comparación de los resultados a nivel nacional (Brasil), regional (estado de Minas Gerais), local (ciudad de Belo Horizonte) y de la propia institución. En un segundo momento, se utilizó, para el análisis de las representaciones de los agentes promotores de la enseñanza, la Teoría de las Representaciones Sociales (TRS), del psicólogo Serge Moscovici (1961).

**Método:** Se trata de una investigación de naturaleza social, con finalidad básica, exploratoria y con enfoque cuanti-cualitativo. Los sujetos de esta investigación fueron 38 servidores públicos pertenecientes a la Red Pública de Enseñanza del Estado de Minas Gerais.

**Resultados:** La investigación reveló que la institución estudiada sufrió una caída considerable en las evaluaciones del Ideb y también que existe una insatisfacción por parte de los servidores en relación con las acciones administrativas de la actual gestión escolar.

**Contribuciones teórico-metodológicas:** De forma teórico-metodológica, esta investigación pretende contribuir con la incorporación de la Teoría de las Representaciones Sociales como marco teórico para analizar la relación entre gestores y servidores de una escuela pública de la red estatal de educación de Minas Gerais. En el campo de la relación entre Gestión y rendimiento escolar, propone establecer una comparación directa entre las prácticas de gestión, el trabajo docente y los índices de rendimiento escolar de los estudiantes. En el campo de la Administración, pretende colaborar con una bibliografía que traiga el uso de la TRS como Referente Teórico.

**Contribuciones pragmáticas y organizacionales:** En cuanto a las contribuciones pragmáticas y organizacionales, esta investigación proporciona ideas sobre posibles formulaciones de políticas educativas y administrativas alineadas con los intereses de los agentes promotores de la educación básica.

**Contribuciones sociales:** Finalmente, en el campo social, esta investigación pretende contribuir con información que pueda inspirar a otras escuelas a adoptar enfoques o prácticas más asertivas en sus acciones de gestión, contribuyendo a la mejora general de la educación básica en el país.

**Palabras clave:** Gestión Escolar, Trabajo Docente, Desarrollo Educativo, Teoría de las Representaciones Sociales

## RÉSUMÉ

**Objectif:** Le présent travail a pour objectif d'analyser comment la gestion scolaire peut se refléter dans le développement et la performance des élèves d'une école du Réseau Public de l'État du Minas Gerais.

**Théories:** Dans un premier temps, sur la base du relevé des notes de l'Indice de Développement de l'Éducation de Base (Ideb) des trois dernières éditions (années 2019, 2021 et 2023), une comparaison des résultats a été effectuée au niveau national (Brésil), régional (État du Minas Gerais), local (ville de Belo Horizonte) et de l'institution elle-même. Dans un second temps, la Théorie des Représentations Sociales (TRS) du psychologue Serge Moscovici (1961) a été utilisée pour analyser les représentations des agents promoteurs de l'enseignement.

**Méthode:** Il s'agit d'une recherche de nature sociale, à finalité basique, exploratoire, avec une approche quanti-qualitative. Les sujets de cette recherche étaient 38 fonctionnaires publics appartenant au Réseau Public d'Enseignement de l'État du Minas Gerais.

**Résultats:** Les résultats montrent que l'institution étudiée a subi une baisse considérable dans les évaluations de l'Ideb ainsi qu'une insatisfaction de la part des fonctionnaires quant aux actions administratives de la gestion scolaire actuelle.

**Contributions théorico-méthodologiques:** D'un point de vue théorico-méthodologique, cette recherche vise à contribuer à l'incorporation de la Théorie des Représentations Sociales (TRS) comme cadre théorique pour analyser la relation entre les gestionnaires et les fonctionnaires d'une école publique du réseau éducatif de l'État du Minas Gerais. Dans le domaine de la relation entre la Gestion et la performance scolaire, elle propose d'établir une comparaison directe entre les pratiques de gestion, le travail enseignant et les indices de performance scolaire des élèves. Dans le domaine de l'Administration, elle vise à collaborer à une bibliographie qui introduit l'utilisation de la TRS comme Référentiel Théorique.

**Contributions pragmatiques et organisationnelles:** En ce qui concerne les contributions pragmatiques et organisationnelles, cette recherche fournit des éclairages sur de possibles formulations de politiques éducatives et administratives alignées aux intérêts des agents promoteurs de l'éducation de base.

**Contributions sociales:** Dans le domaine social, cette étude vise à contribuer avec des informations susceptibles d'inspirer d'autres écoles à adopter des approches ou des pratiques plus assertives dans leurs actions de gestion, en contribuant à l'amélioration générale de l'éducation de base dans le pays.

**Mots-clés :** Gestion Scolaire, Travail Enseignant, Développement Éducatif, Théorie des Représentations Sociales

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EE	Escola Estadual
EEB	Especialista em Educação Básica
EF	Ensino Fundamental
EFAI	Ensino Fundamental Anos Iniciais
EFAF	Ensino Fundamental Anos Finais
EM	Ensino Médio
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NC	Núcleo Central
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEB	Professor de Educação Básica
PEBUB	Professor de Educação Básica para Uso da Biblioteca
RS	Representações Sociais
TALP	Teste de Associação Livre de Palavras
TNC	Teoria do Núcleo Central
TRI	Teoria das Respostas do Item
TRS	Teoria das Representações Sociais
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SP	Sistema Periférico
SRE	Superintendência Regional de Ensino

## LISTA DE SÍMBOLOS

=	Igual
>	Maior que
<	Menor que
>=	Maior ou igual que
<=	Menor ou igual que

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - <i>Detalhamento de Levantamento Bibliográfico</i> .....	23
<b>Tabela 2</b> - <i>Diferenças conceituais entre NC e SP da representação</i> .....	31
<b>Tabela 3</b> - <i>Resultado geral do Ideb por Detalhamento de Rede de Ensino – Brasil, 2021, Ensino Médio</i> .....	35
<b>Tabela 4</b> - <i>Métodos e Público a ser pesquisado</i> .....	40
<b>Tabela 5</b> - <i>Categorias, Frequências e Ordens Médias de Evocação</i> .....	43
<b>Tabela 6</b> - <i>Organização do Quadro de Quatro Casas</i> .....	45
<b>Tabela 7</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte</i> .....	51
<b>Tabela 8</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte</i> .....	53
<b>Tabela 9</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte</i> .....	55
<b>Tabela 10</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada</i> .....	57
<b>Tabela 11</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada</i> .....	59
<b>Tabela 12</b> - <i>Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada</i> .....	62
<b>Tabela 13</b> - <i>Caracterização dos Perfis dos Respondentes</i> .....	64
<b>Tabela 14</b> - <i>Percepção do Respondente Quanto à Instituição</i> .....	65
<b>Tabela 15</b> - <i>Percepção do Respondente Quanto ao Ensino e Aprendizagem</i> .....	66
<b>Tabela 16</b> - <i>Percepção do Respondente Quanto ao Trabalho da Gestão em Relação ao Trabalho Docente</i> .....	66

<b>Tabela 17</b> - <i>Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Aproveitamento Escolar”</i> .....	70
<b>Tabela 18</b> - <i>Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Aproveitamento Escolar”</i> .....	71
<b>Tabela 19</b> <i>Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Trabalho Docente”</i> ..	74
<b>Tabela 20</b> - <i>Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Trabalho Docente”</i> ..	74
<b>Tabela 21</b> - <i>Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Gestão Escolar”</i> ...	77
<b>Tabela 22</b> - <i>Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Gestão Escolar”</i> .....	78

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

**Figura 1** - *Quadrante de Quatro Casas* ..... 44

**Gráfico 1** - *Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada* ..... 58

**Gráfico 2** - *Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada* ..... 60

**Gráfico 3** - *Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada* ..... 63

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Apresentação do Tema .....	16
1.2 Problema e Questão de Pesquisa .....	20
1.3 Objetivos .....	21
1.3.1 Objetivo Geral.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	21
1.4 Justificativa.....	21
1.5 Adequação à Linha de Pesquisa .....	24
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	24
2.1 Gestão Escolar e Ambiente Organizacional .....	25
2.2 A Teoria das Representações Sociais no Contexto da Educação.....	28
2.2.1 – Teoria do Núcleo Central (TNC).....	30
2.3 O Ideb e a Educação Básica .....	32
2.3.1 Cálculo da Nota Ideb .....	33
2.3.2 Público Alvo do Ideb.....	35
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	36
3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa .....	36
3.2 Método de Pesquisa.....	37
3.3 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa .....	38
3.4 Técnicas de Coleta de Dados.....	39
3.5 Plano de Análise e Interpretação de Dados .....	41
3.6 Análise do Teste de Associação Livre de Palavras (TALP) .....	42
3.7 Sobre a Coleta e Tratamento dos Dados.....	46
<b>4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	49
4.1 Contextualizando o Ideb – Comparativo da Nota Nacional em Relação à Cidade de Belo Horizonte, MG.....	49
4.2 Ideb da Rede Estadual de Ensino e o Ideb da Instituição .....	56
4.3 Sobre o Perfil e a Percepção dos Respondentes .....	65
4.4 As Representações Sociais no Comparativo Entre Gestão e o Aproveitamento Escolar dos Alunos da Educação Básica.....	70
4.4.1 Termo Indutor “Aproveitamento Escolar” .....	70
4.4.2 Termo Indutor “Trabalho Docente” .....	74
4.4.3 Termo Indutor “Gestão Escolar” .....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)</b> .....	95

<b>APÊNDICE B –TESTE ASSOCIAÇÃO LIVRE DE PALAVRAS (TALP) .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE C – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Aproveitamento Escolar" .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE D – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor "Aproveitamento Escolar" .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE E – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Trabalho Docente" .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE F – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor "Trabalho Docente" .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE G – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Gestão Escolar" .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE H – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor "Gestão Escolar" .....</b>	<b>114</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação do Tema

O papel do gestor está vinculado à maneira em que a sua gestão é conduzida, podendo favorecer a criação de processos que resultem em melhores condições e possam, igualmente, colaborar para a melhoria da qualidade da educação. Segundo Vasconcelos et al. (2020), a gestão das escolas desempenha um papel importante no acompanhamento das políticas de avaliação, bem como das ações relacionadas à aprendizagem, monitoramento dos resultados e tomada de decisões, configurando-se em uma área de estudo relevante para o aperfeiçoamento da qualidade da educação e para a promoção do desenvolvimento dos alunos.

Paiva (2016), ao analisar as perspectivas da gestão e da qualidade de ensino concatenadas ao contexto dos sujeitos, aponta que é oportuno aprofundar a visão de como a comunidade acadêmica lida e se sente com o ambiente da escola e como se posiciona frente às expectativas de cada gestor em âmbitos administrativos, culturais, pedagógicos e educacionais. Sendo assim, o autor explora os benefícios decorrentes das metas pedagógicas aplicáveis pelo gestor e sua equipe, incluindo o fortalecimento e a consolidação das relações interpessoais na escola. Em seu estudo, Amâncio (2016) investiga as ideias de mudanças no contexto da escola trazendo novas compreensões do trabalho dos professores e na forma como se organizam no trabalho docente.

Conforme enfatizam Lima et al. (2020), ao levar em conta a relação entre manutenção da qualidade e gestão de excelência, há que se considerar os aspectos que os englobam dentro do contexto em que estão inseridos, sendo que tais aspectos podem afetar tanto as políticas educacionais quanto a experiência de aprendizagem dos alunos. Para tanto, deve-se aprofundar a ideia de interação social dos sujeitos no seu sentido cultural, histórico e social, pois podem desempenhar um papel significativo na determinação da qualidade da educação na sociedade. Tal qualidade não pode ser apenas definida pelos recursos financeiros disponíveis e pela garantia de uma estrutura física adequada, e sim pautar-se nos fatores inerentes ao contexto histórico-cultural dos indivíduos.

Ressalta-se que o papel da educação não se limita somente à formação do educando para o mercado de trabalho, pois a educação está intimamente ligada à transformação da própria sociedade, ocorrendo uma relação de encadeamento, na qual uma formação de qualidade se reflete nos serviços entregues à própria sociedade. Diante disso, impõe-se uma constante necessidade de abertura para o novo, para a ressignificação dos papéis da educação (Morin, 2016).

Ao se falar de uma educação de qualidade, tem-se como pano de fundo a mudança individual do educando e uma mudança de impacto social, pois a educação assume uma força propulsora por trás do desenvolvimento dessas duas vertentes. Segundo Imbernón (2015), a formação de um estudante não está centrada somente na aquisição de conhecimentos disciplinares, mas envolve os conhecimentos do campo das emoções, atitudes e das capacidades, sendo elas nas vertentes profissionais ou na postura de cidadão. Em um contexto de globalização, a educação desempenha papel vital na preparação de indivíduos para a competição de mercado e possui uma importância fundamental na formação integral da cidadania.

Desse modo, em cada segmento administrativo de uma escola há a promoção de uma responsabilidade para que ocorram melhorias constantes na qualidade da Educação Básica. Portanto, torna-se relevante avaliar como a promoção da autonomia dos educandos contribui para o seu desenvolvimento integral e para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo (Gadotti, 2018).

Para que a educação mantenha um padrão, o qual irá refletir diretamente nos serviços entregues à sociedade, faz-se necessária a identificação de ações válidas e que favoreçam um ambiente propício para uma educação de melhor qualidade. O autor Lück (2000) traz a perspectiva da gestão eficaz e participativa como colaboração para ampliação do espaço de decisão na escola, cujo objetivo é contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. Ainda, segundo o autor, ao envolver os diversos segmentos da comunidade escolar, como alunos, professores, pais e funcionários nas decisões relacionadas ao planejamento, currículo, gestão e avaliação, cria-se um ambiente mais participativo e colaborativo, permitindo maior engajamento e comprometimento de todos com a qualidade da educação.

Machado (2020) enfatiza que uma gestão escolar autônoma pode promover o desenvolvimento desta qualidade nas instituições de Educação Básica, sendo que esta abordagem valoriza a diversidade de perspectivas e conhecimentos, tornando a escola um verdadeiro espaço de construção coletiva do conhecimento e formação cidadã.

A qualidade da educação é abordada em vários estudos. Garcia (2015), em sua análise, concatena os efeitos do discurso sobre esta qualidade nos efeitos da conduta dos professores de Educação Básica. Voss e Garcia (2014) centram-se na noção de melhoria da qualidade da Educação Básica vinculada ao aumento dos índices do Ideb. Soares et al. (2021) ressaltam o monitoramento da qualidade da educação, que tem como foco a trajetória educacional do aluno.

Conforme Coelho (2008), para que haja melhoria e esta seja atingida, há inúmeras formas de avaliação que atestam e verificam os resultados obtidos durante os períodos letivos. No contexto brasileiro, a qualidade da educação é mensurada pelo Índice de Desenvolvimento

da Educação Básica (Ideb), no qual há o cálculo do rendimento escolar. Os índices são extraídos através das médias de aprovação nas etapas de ensino e no aprendizado, sendo que os cálculos dessas médias são considerados como a proficiência dos alunos demonstrada por meio das avaliações de conteúdos aprendidos.

Ainda, de acordo com Coelho (2008), tal dispositivo de mensuração (Ideb) visa garantir um nivelamento entre instituições privadas e públicas, instituições pertencentes à União, estados e municípios, para que ofereçam a seus alunos um ensino padrão e universal e que concorram para uma formação integral. Importante destacar que a melhoria da educação de forma padronizada torna mais eficiente todo o sistema educacional. Segundo o mesmo autor, a ineficiência do sistema escolar e as novas exigências para que haja qualificação estão diretamente ligadas às mudanças no contexto histórico-social da população.

Conforme o estabelecido no Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007, Plano de Metas e Compromisso Todos Pela Educação, o Ideb de uma instituição escolar ou de uma rede de ensino é definido através de dois principais fatores: o primeiro, através do resultado de um indicador de desempenho que mede a proficiência de alunos da Educação Básica, determinado pela avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), conhecida anteriormente como Prova Brasil. O segundo, se obtém através do fluxo escolar no qual são levados em consideração o número de alunos matriculados, alunos concluintes, alunos reprovados e a taxa de evasão escolar. O Ideb é parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), cujo principal eixo é a garantia da qualidade da educação nacional. Dessa forma, uma instituição de Educação Básica deve priorizar ações efetivas que estejam comprometidas com o desenvolvimento acadêmico do aluno, que assegurem um ambiente que desperte o interesse em permanecer frequente e ofereça oportunidades de recomposição de aprendizagem com vistas à redução das taxas de reprovação dos alunos da Educação Básica.

Ao analisar as diferentes formas de gestão e correlacioná-las com o desenvolvimento e o aproveitamento dos alunos, vale lembrar que, conforme elenca Sousa (1997, p. 264) “[...]a educação precisa alcançar qualidade capaz de responder às demandas recorrentes das transformações globais nas estruturas produtivas e do desenvolvimento tecnológico”.

Portanto, torna-se oportuno trazer à tona a discussão e a reflexão quanto à dimensão qualitativa do sistema educacional, uma vez que ela não se baseia simplesmente em padrões estabelecidos por normas legais, mas deve levar em consideração a expectativa da sociedade em torno do atendimento de suas demandas (Gadotti, 2018). Bruggen (2001) destaca que as diferentes representações sociais sobre a qualidade não podem impossibilitar a definição do entendimento que consolide os campos de ação. Sendo assim, é importante que se tenha a

seleção de bons conjuntos de indicadores que permitam a avaliação não só da qualidade das escolas, mas também das que envolvam os sistemas de ensino.

Assim, para subsidiar este aprofundamento, nesta pesquisa utilizou-se como referencial teórico a Teoria das Representações Sociais (TRS) do psicólogo Serge Moscovici, publicada no ano de 1961, fruto de um estudo voltado à população parisiense e que dá origem à obra “Psicanálise, sua imagem e seu público”.

Segundo Moscovici (1978), as representações sociais (RS) são um meio para a compreensão e a reinterpretação do mundo, fornecendo um sentido e significado às realidades e às ações, possibilitando ao indivíduo lidar com elas de maneira mais prática. Além disso, as RS são organizadas em categorias que oferecem um sistema de hierarquia de valores e atitudes, segundo o qual o indivíduo pode se orientar. Conforme Chamon (2007), a TRS faz uma análise de como um grupo adquire conhecimento e, através dele, reelabora e constrói um novo conhecimento a respeito de um objeto.

Tais levantamentos se fortalecem a partir do que fora levantado por estudos sobre relações entre grupos distintos e consolidados anteriormente por Moscovici (2009) e Marcová (2017). Segundo os autores, em se tratando das relações entre os grupos distintos, a psicologia social torna-se uma matéria híbrida, cujo movimento é contínuo, pois busca lidar com resultados produzidos através destas relações contínuas.

A TRS surge com o pano de fundo na compreensão de como uma sociedade ou um grupo de pessoas nomeia, entende e interpreta uma palavra ou mesmo um objeto, sem mesmo conhecê-los. Sá (1996) interpreta que as RS surgem a partir das relações humanas diárias, as quais podem ser modificadas com o tempo, podendo ser ou não repassadas às novas gerações, ou até mesmo podendo deixar de serem utilizadas com a evolução e disseminação de informações científicas.

Para Andrade et al. (2020), as RS podem ser expressas por meio do pensamento narrativo e transmitidas por meio de narrativas. Tal compreensão volta-se para a ideia de que a partilha de histórias atua no sentido de conferir previsibilidade aos costumes. Segundo Olbertz e Hilger (2022), as RS são frutos de vivências e convivências humanas que podem ser construídas e reconstruídas de forma coletiva, a depender do momento e do objeto, levando-se em consideração as diferentes influências ambientais, cujas informações podem ser obtidas de maneira natural com os pares.

Segundo os ensinamentos de Abric (1994), Neculau (2006) e Ghamri (2023), toda representação encontra-se organizada em torno de um núcleo central que irá determinar sua significação e sua organização interna. Em outras palavras, para os autores, a Teoria do Núcleo

Central (TNC) é um subconjunto da representação, a qual é composta de um ou mais elementos, sendo que a ausência deles daria à representação outra significação ou até a desestruturaria.

Subsidiariamente às TRS e segundo Sá (1996), a TNC tende a localizar e a fortalecer as conexões estabelecidas pelas RS. Da Silva e Melo (2020) ressaltam que a TNC irá proporcionar descrições mais detalhadas de certas estruturas hipotéticas, da mesma forma como proporciona a elucidação, de maneira compatível com as RS. Sendo assim, a TNC não pretende substituir a TRS, mas sim, subsidiá-la de forma mais heurística tanto para a prática social quanto para a pesquisa científica. Tal comparação será melhor exemplificada e ilustrada nos tópicos seguintes desta pesquisa.

A Teoria das Representações Sociais (TRS) de Serge Moscovici (1961) e os indicativos do aproveitamento escolar (Ideb) podem fornecer pistas para a investigação da correlação entre os diferentes tipos de administração e o aproveitamento dos alunos da Educação Básica na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Conforme elencado pelo autor, a TRS se fundamenta na realidade de que “todos nós percebemos o mundo como tal como é e todas as nossas percepções, ideias e atribuições são respostas a estímulos do ambiente em que vivemos” (Moscovici, 2009, p. 30).

## **1.2 Problema e Questão de Pesquisa**

A formulação deste estudo parte da premissa de que a educação possui um papel fundamental na formação do cidadão. Conforme esclarece Sidney e Vieira (2022), o ambiente escolar não é somente um espaço de formação, ele desempenha uma função de vasta importância para a sociedade, no que tange a seu desenvolvimento sustentável.

Ao colocar em discussão a questão do desenvolvimento de alunos da Educação Básica, cabe salientar que este mesmo processo parte da ideia de organização do ambiente educacional, iniciando nas práticas de gestão e indo até o trabalho pedagógico do professor. Aguiar (2019) assinala que o estilo de organização de uma escola está voltado para uma ação coordenada de forma coletiva, onde todos os envolvidos neste trabalho possam sentir-se coadjuvantes desse processo.

Para refletir sobre as questões que envolvem o desenvolvimento dos alunos, os resultados obtidos nas avaliações externas, como o Ideb, o trabalho eficiente do professor e as ações práticas da gestão escolar, há que se pensar na valorização da participação consciente e engajada de todos os envolvidos, tendo em vista que a cooperação se manifesta como um desejo coletivo que faz com que as pessoas colaborem e superem em conjunto os desafios decorrentes da própria natureza essencial da organização do trabalho (Medeiros & Mendes, 2013).

Os estudos das Representações Sociais não se restringem apenas aos seus aspectos pedagógicos ou administrativos; suas possíveis influências na percepção dos envolvidos no processo educacional perpassam também a compreensão da importância política e cultural envolvidas nesse processo. Assim sendo, torna-se pertinente investigar as representações sociais existentes, já que sua compreensão pode contribuir reflexivamente para a contextualização da relação entre gestão, demais servidores e o aproveitamento escolar dos alunos da educação básica. De acordo com Moscovici (2009), as Representações Sociais são um conjunto de imagens, conhecimentos ou opiniões que permite analisar um dado conhecimento, objeto ou pessoa em específico. Portanto, a pergunta desta pesquisa é: como a gestão pode se refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da rede estadual de Minas Gerais?

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo Geral***

Analisar como a gestão escolar pode se refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da rede estadual de Minas Gerais.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Por meio dos objetivos específicos, delineados a seguir, esta pesquisa busca:

- 1) Mapear as representações sociais dos servidores sobre a gestão escolar no âmbito desta escola;
- 2) Identificar o alinhamento entre as práticas de gestão adotadas e o desempenho acadêmico dos alunos;
- 3) Comparar, por meio das três últimas edições do Ideb, a variação dos indicadores de aproveitamento e sua relação com a gestão.

### **1.4 Justificativa**

O interesse inicial sobre o tema foi motivado pelas experiências ao longo da vida profissional do pesquisador, por meio das quais houve a percepção de que as diferentes formas de se administrar uma instituição educacional podem influenciar direta ou indiretamente o trabalho do professor.

A direção de uma instituição de ensino, durante o período de sua gestão, mesmo exercendo um excelente trabalho, pode deparar-se com uma queda nos índices de aproveitamento escolar, podendo ser resultante do desinteresse dos alunos ou até mesmo do professor ou grupo de professores que, porventura, desaprovem os métodos administrativos desta gestão, sabendo-se que “a motivação possui papel fundamental no desempenho e aprendizagem em sala de aula” (Camargo & Camargo, 2019, p 2).

Um dos pontos focais desta pesquisa baseia-se na análise da percepção dos professores sobre os perfis de gestão, tendo em vista a promoção do clima organizacional, os incentivos que a gestão proporciona para o aperfeiçoamento do docente e as práticas administrativas da gestão para a solução dos conflitos internos. Conforme indicam Sidney e Vieira (2022), a gestão escolar não deve se restringir apenas à administração da escola e, nesse sentido, não basta que o gestor possua sólidos conhecimentos técnicos se as dimensões políticas e pedagógicas são ignoradas.

A justificativa social deste estudo se dá no proposto por Teixeira (1997), ao afirmar que é natural da administração escolar a subordinação e não o comando, sendo que na educação é na figura do educando que se concentra o alvo supremo desta subordinação. Em contrapartida, Pelletier (1999) descreve a liderança como um processo de participação com caráter voluntário, que encoraje os indivíduos a agir livremente para que os objetivos definidos sejam alcançados.

Paro (2022) esclarece que a administração educacional se traduz na utilização de forma racionalizada dos recursos para que se obtenha a realização dos fins determinados. House et al. (2002) defendem a liderança como a capacidade de motivar, inspirar, influenciar e ensinar outros indivíduos a fim de que possam contribuir de forma eficaz com os objetivos de uma organização, promovendo o sucesso.

O autor Agostini (2010) concorda que é papel da gestão escolar a promoção de um ambiente comprometido com o progresso das pessoas, e que este mesmo progresso promova uma boa gestão escolar. Sendo assim, constata-se uma via de mão dupla, na qual as boas práticas de gestão devem oferecer um ambiente livre e propício para a melhoria da qualidade de ensino e aprendizagem, e esta melhoria deve promover uma gestão mais integrada e participativa aos processos inerentes à educação. Robbins (2017), por fim, defende que a liderança se traduz na capacidade de exercer influência, somando forças que busquem a realização dos objetivos propostos.

A presente pesquisa tem como justificativa mercadológica a análise dos índices do Ideb e seu impacto nas redes de educação, a saber: rede pública de ensino, dividida entre os entes federados (União, Estados e Municípios) e a rede particular, que é composta por escolas

confessionais, não-confessionais, filantrópicas e com fins lucrativos. O Ideb demonstra os rumos que as instituições devem seguir para promover uma educação de qualidade, pois seu objeto de mensuração é o desenvolvimento acadêmico do aluno, sua taxa de aprovação/reprovação e a taxa de evasão escolar. De forma direta, a forma como este índice é trabalhado nas instituições pode contribuir na possibilidade de melhoria para as redes de ensino.

A justificativa acadêmica da presente dissertação se dá através de levantamento feito por meio de análise de pesquisas publicadas nas plataformas SciELO e SPELL. A revisão de literatura nestas plataformas foi realizada em abril de 2024 e, em uma primeira análise, buscou-se artigos com os termos “gestão escolar”, “aproveitamento escolar” e “desenvolvimento escolar” como critério de pesquisa, utilizando-se como meio de busca o título e palavras-chave. A busca realizada foi limitada com o idioma Português, com ano de publicação entre 2019 a 2024, com temática na área de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e como áreas específicas da Administração e da Administração pública.

Obteve-se como resultado, ao pesquisar o termo “gestão escolar”, sete artigos na plataforma SPELL e três artigos na plataforma SciELO. Ao pesquisar pelo termo “aproveitamento escolar” ou “desenvolvimento escolar”, em ambas as plataformas não foram localizados artigo algum. Na busca pelo termo “teoria das representações sociais”, apenas quatro artigos foram localizados na plataforma SPELL. Ao adicionar, como critério de pesquisa, o termo “gestão escolar” ao termo “Teoria das Representações Sociais”, não foi localizado resultado algum, em ambas as plataformas.

**Tabela 1**

*Detalhamento de Levantamento Bibliográfico*

Termo Pesquisado	Plataforma 1 - SPELL	Plataforma 2 - SciELO
Gestão Escolar	07	03
Aproveitamento Escolar / Desenvolvimento Escolar	00	00
Teoria das Representações Sociais	04	00
Gestão Escolar + Teoria das Representações Sociais	00	00

## **1.5 Adequação à Linha de Pesquisa**

O estudo da relação entre gestão escolar e seus diferentes agentes e o rendimento dos alunos, o contexto histórico e social da instituição e as representações sociais estabelecidas a partir do ponto de vista dos indivíduos envolvidos na presente pesquisa, permite-se compreender que o trabalho aqui proposto reflete os indicativos do Ideb. Sendo assim, utiliza-se como linha de pesquisa as Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações, localizando a dissertação dentro do espectro dos Estudos Organizacionais.

Esta pesquisa tem como intuito contribuir com a observação do atual panorama da Educação Básica, no contexto do estado de Minas Gerais. O trabalho está de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo Programa Trilhas da Educação – Educadores, que tem como intuito o aproveitamento de trabalhos acadêmicos de mestrados para criação de referências bibliográficas com o propósito de contribuir com o desenvolvimento da educação no âmbito da SEE/MG.

Como área de concentração, o trabalho está alinhado com a área de concentração Organização e Estratégia, visto que a temática da pesquisa se enquadra tanto na divisão de Organização, ao tratar-se de gestão escolar, quanto na área de estratégia, pois aborda reflexões para possíveis melhorias na qualidade de ensino na Educação Básica.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Cabe destacar que a análise das representações sociais na gestão escolar deve levar em consideração as complexidades e particularidades de cada contexto escolar. Conforme Vasconcelos et al. (2021), faz-se necessário avaliar as práticas e discursos presentes na escola, assim como a influência de fatores políticos e econômicos na gestão escolar e, a partir desta análise, pode-se identificar possíveis mudanças e intervenções que venham contribuir para uma gestão mais democrática e participativa, que valorize a diversidade e promova um ambiente escolar mais acolhedor e inclusivo para todos os alunos. De acordo com Moscovici (1978, p. 46), “a opinião é, por um lado, uma fórmula socialmente valorizada a que um indivíduo adere; e, por outro lado, uma tomada de posição sobre um problema controvertido da sociedade”.

Sendo assim, a presente pesquisa traz à tona a complexidade dos sistemas de gestão e suas peculiaridades, tendo em vista todo o contexto sociocultural do ambiente escolar escolhido e, para isso, são levadas em conta as concepções pessoais e interpessoais dos agentes envolvidos

nesta pesquisa, acerca do que é ambiente escolar e sua gestão, suas representações e perspectivas.

## **2.1 Gestão Escolar e Ambiente Organizacional**

Bryman (1996, p.280) descreve um líder como alguém que “define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”. Nesse sentido, conforme Vasconcelos et al., 2021, identificar o estilo de uma liderança e o seu impacto no clima organizacional ajuda a compreender como se dão as construções das relações sociais entre os agentes de uma determinada instituição. O estilo de liderança escolar interfere diretamente no clima organizacional e, conseqüentemente, no comprometimento dos sujeitos envolvidos no ambiente escolar. Ainda, segundo a autora, uma liderança forte e direcionada ao bem-estar dos alunos e funcionários contribui para um clima organizacional positivo e que estimula o comprometimento dos sujeitos envolvidos. Por outro lado, uma liderança fraca e desorganizada tende a gerar um clima organizacional negativo, que desmotiva os sujeitos e impede o seu comprometimento. Desse modo, o estilo de liderança escolar tem um papel fundamental no desenvolvimento de um clima organizacional saudável e propício ao comprometimento dos sujeitos envolvidos.

Segundo Agostini (2010), os atributos de uma instituição escolar estão diretamente relacionados com a capacidade de seus gestores e funcionários, sendo que esses indivíduos devem se aperfeiçoar continuamente, dado que essa correlação é a força motriz por trás da dinâmica da escola. Assim, as relações serão melhores à medida que as pessoas que compõem a equipe de organização escolar estiverem melhor preparadas, elevando os padrões oferecidos pela instituição escolar, o que inclui a capacitação dos membros da equipe para que eles possam desenvolver habilidades de liderança, comunicação eficaz, trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisões. Além disso, é importante que os gestores sejam capazes de trabalhar em conjunto com a comunidade para alcançar os objetivos da escola, bem como estabelecer metas e objetivos realistas.

Conforme ensina Rodrigues (2012), as ações de gestão podem colaborar ou não para o sucesso de uma instituição e, por esse motivo, o gestor escolar deve possuir habilidades e competências específicas para administrar e desempenhar suas atividades de forma eficaz. Habilidades comportamentais como liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, habilidades técnicas, capacidade de tomada de decisão, análise, planejamento e capacidade de

resolução de problemas são fundamentais para que o gestor consiga cumprir suas funções com êxito. Ademais, o gestor escolar deve possuir conhecimentos em educação para que possa lidar com as questões específicas do seu setor de atuação, como os processos de ensino e aprendizagem, as políticas públicas de educação, a legislação educacional e as práticas pedagógicas.

Para Sarmiento e Sousa (2016), a qualidade de uma instituição escolar também está diretamente relacionada à infraestrutura e recursos disponíveis. A falta de equipamentos adequados, materiais didáticos obsoletos e instalações inadequadas podem comprometer a qualidade do ensino oferecido e, portanto, os professores devem ter acesso a recursos de aprendizagem modernos e atualizados, para que possam oferecer aos alunos o melhor ensino possível. Não se faz necessário entrar no mérito do investimento estatal, porém, é imprescindível que a forma de administração de recursos por parte dos gestores seja abordada. Um dos fatores importantes para a qualidade de uma instituição educacional é o comprometimento de todos os agentes, principalmente dos gestores, em prol de um aprendizado de qualidade.

Em consonância com Saviani (2021), o gestor “deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, compete a ele a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar”. Assim, nos moldes de gestão escolar no contexto do estado de Minas Gerais, os padrões democráticos são obedecidos para a escolha de gestores, sendo que a maioria dos ocupantes do cargo são professores que devem exercer uma gestão participativa e inclusiva de toda a comunidade escolar.

O teórico Agostini (2010) ensina que gestão escolar é a arte de inovar, utilizando-se de estratégias e ações, e tendo sempre em vista a solução para os eventuais conflitos e problemas da escola. Para Hees e Pimentel (2021), o gestor é uma parte importante para a aclimação saudável de um ambiente escolar e precisa estar preparado para sua atuação no processo pedagógico, o que significa que o gestor escolar não deve apenas gerenciar a estrutura física e administrativa da escola, mas também deve estar atento às necessidades dos alunos, professores e comunidade escolar como um todo. Igualmente, deve ser um líder capaz de inspirar e motivar sua equipe a trabalhar em prol de objetivos comuns, que incluem a qualidade do ensino, a formação integral dos alunos e o desenvolvimento da comunidade. Outro ponto focal, segundo Vasconcelos et al. (2021), é a busca de estratégias inovadoras que busquem sempre o suporte necessário para o bom êxito das ações pedagógicas, nos parâmetros de relações interpessoais entre gestores e comunidade.

Para tanto, é fundamental que o gestor escolar tenha conhecimentos sobre políticas educacionais, pedagogia, gestão de pessoas, finanças e legislação, além de ter habilidades de

comunicação, tomada de decisão e resolução de conflitos, promovendo a participação dos pais e da comunidade na vida escolar, estabelecendo parcerias e criando espaços de diálogo e de colaboração. O gestor deve ser um agente de mudança, capaz de identificar problemas e propor soluções inovadoras e criativas, em outras palavras, a gestão exercida de forma democrática talvez se assemelhe a um tipo ideal (Weber, 2011, p.197).

Em suma, a gestão escolar é uma atividade complexa e desafiadora que requer do gestor um conjunto de habilidades técnicas, gerenciais e sociais. Trata-se de uma tarefa essencial para garantir a qualidade da educação e a formação integral dos alunos, assim como para a construção de uma sociedade mais justa e democrática e, por isso, faz-se premente que o gestor escolar tenha um compromisso ético com a educação e esteja sempre atualizado e disposto a aprender e a se desenvolver como profissional (Hees & Pimentel, 2021).

A direção deve participar de todos os assuntos escolares, descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda a comunidade escolar, segundo Agostini (2010), o que significa que a descentralização do poder e a divisão de tarefas com toda comunidade escolar é fundamental para a garantia de uma gestão participativa e democrática, que valorize o diálogo, a colaboração e a diversidade de ideias e opiniões.

Ainda, de acordo com Saviani (2021), torna-se vital que a direção esteja presente em todas as atividades escolares, desde o planejamento pedagógico até a organização de eventos e atividades extracurriculares, o que possibilita ao gestor conhecer de perto as necessidades e demandas da comunidade escolar, e poder agir de forma proativa e eficiente para solucionar problemas e promover a melhoria contínua da educação. Para o autor Lima (2001),

uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto)governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula etc. (Lima, 2001, p. 19).

Ainda, vale lembrar que a gestão escolar não deve ser vista como uma atividade isolada, mas sim como um processo coletivo e contínuo, que envolve toda a comunidade escolar, pois é preciso trabalhar em conjunto, valorizando as competências e habilidades de cada um, para alcançar os objetivos comuns da escola. Com uma gestão participativa e democrática, pode-se construir uma escola mais inclusiva, acolhedora e transformadora, capaz de preparar os alunos

para os desafios do mundo contemporâneo e para a construção de um futuro mais justo e sustentável (Sarmiento & Sousa, 2016).

## 2.2 A Teoria das Representações Sociais no Contexto da Educação

Um dos primeiros teóricos a citar representações sociais como uma “representação coletiva” foi o sociólogo Émile Durkheim, quando traz a especificidade do pensamento social em relação ao pensamento individual. O pensamento individual seria um fenômeno puramente psíquico, mas que não se reduz à atividade cerebral. O pensamento social não se resume à soma dos pensamentos individuais (Moscovici, 1978).

Segundo Moscovici (2001), as representações sociais são formas de conhecimento socialmente construídas e compartilhadas, que permitem aos indivíduos compreender e interpretar o mundo ao seu redor. Elas são constituídas por elementos simbólicos, como palavras, imagens e conceitos, que são usados para dar sentido à realidade social. As representações sociais são dinâmicas e evolutivas, estão sempre em processo de transformação e negociação, são influenciadas por fatores como cultura, história, poder e interesse, e podem variar de acordo com o contexto social e cultural em que são produzidas e compartilhadas.

Desse modo, Moscovici (1961) esclarece que as representações sociais são importantes para a compreensão dos processos de mudança social e para a construção de relações sociais mais justas e igualitárias. Ainda, o autor ressalta ser necessário levar em conta as representações sociais dos diferentes grupos e atores sociais para compreender e transformar as relações de poder e desigualdade na sociedade.

Relevante destacar que, corroborando Alves Mazzoti (2000), para Moscovici (2012), não há separação entre universo interno e universo externo dos indivíduos

[...] não existe separação entre o universo externo e o universo interno do sujeito: em sua atividade representativa, ele não reproduz passivamente um objeto dado, mas, de certa forma, o reconstrói e, ao fazê-lo, se constitui como sujeito, na medida em que, ao apreendê-lo de uma dada maneira, ele próprio se situa no universo social e material. (Mazzoti, 2000, p. 59)

A Teoria das Representações Sociais de Moscovici (1961) pode ser abordada tanto sob a ótica do produto quanto do processo, pois ela é, ao mesmo tempo, produto e processo, no qual um indivíduo ou grupo de indivíduos reconstituem o real, confrontando e atribuindo uma significação específica (Abric, 1998). Em outras palavras, esta teoria estuda como as pessoas

constroem sua realidade a partir das representações sociais, ou seja, as crenças sobre o mundo que são compartilhadas por um grupo social. A teoria analisa o modo como esses significados se constroem, como são transmitidos entre as pessoas, como influenciam a sua compreensão do mundo, e também estuda a influência das representações sociais sobre a forma como as pessoas se comportam e interagem com o meio social.

Para Mazzotti (2002), um dos aspectos trazidos por Moscovici é a existência de um conhecimento de senso comum, ou para a teoria científica, um paradigma que permite explicar determinadas práticas. Desse modo, as representações sociais são fabricadas a partir de informações advindas dos meios de comunicação, das experiências pessoais, da história, da cultura e de outras influências, expressando as crenças, os valores e as ideologias que permeiam a sociedade e são compartilhadas por um grupo social. Essas representações sociais podem ser consensuais ou contraditórias e sua influência é determinante no processo de interação social.

No contexto educacional, as representações sociais desempenham um papel importante na construção das identidades dos alunos e na forma como eles compreendem e se relacionam com o mundo ao seu redor, e também influenciam as práticas pedagógicas dos professores e a forma como eles ensinam e avaliam os alunos (Sarmiento & Sousa, 2016).

Ademais, no contexto da gestão escolar, conforme Maia (2001), as representações sociais também desempenham um papel importante na definição das políticas e práticas educacionais adotadas pela escola. A forma como os gestores escolares entendem a educação, os objetivos da escola e as relações com a comunidade escolar são influenciados pelas suas próprias representações sociais. Sobre isso, sabe-se que:

[...]durante um certo tempo, o conhecimento popular foi silenciado na escola. Ora, toda sociedade, segundo Moscovici está permeada por esse conhecimento que ele denominou de representação social. Será que a escola é um espaço de puro de saber científico? Estamos certos que não. O professor, o aluno como atores de uma sociedade em movimento, carregam consigo um saber que se constrói no dia a dia, tanto social, familiar, quanto profissional. E este conhecimento eles trazem para a escola. Identificar elementos desse conhecimento e estabelecer relações com o conhecimento científico, objeto específico de “transmissão” escolar, nos parece ser um importante passo para a compreensão de entraves e desvios que observamos no dia a dia escolar (Maia, 2001, p. 85).

Por exemplo, se o gestor escolar concebe o paradigma de que a educação é uma competição em que apenas os melhores alunos devem ser valorizados, ele pode adotar políticas

de seleção e exclusão, que favorecem apenas os alunos mais bem-sucedidos e deixam de lado aqueles que têm dificuldades ou necessidades especiais. Por outro lado, se o gestor escolar entende que a educação deve ser inclusiva e valorizar a diversidade, ele pode adotar políticas de inclusão e de valorização das diferenças, que buscam atender a todos os alunos de forma equitativa e justa. O mesmo vale para a concepção acerca dos outros agentes envolvidos no processo educacional, sejam os pais, os professores e demais integrantes da comunidade escolar (Martins & Rezende, 2020).

Em suma, as representações sociais influenciam a forma como as pessoas compreendem e agem na sociedade, inclusive na educação e na gestão escolar, e por este motivo, faz-se necessário que os gestores escolares estejam atentos às suas próprias ações e às dos demais atores sociais envolvidos na escola, para que possam adotar políticas e práticas educacionais mais justas e equitativas (Maia, 2001).

### ***2.2.1 – Teoria do Núcleo Central (TNC)***

A Teoria do Núcleo Central (TNC) é uma abordagem teórico-metodológica que se faz complementar à TRS, sendo que seu surgimento se dá através de um desdobramento da TRS de Serge Moscovici (1961). Conforme elencado por Sá (2002), a TNC não possui a pretensão de substituir a TRS, pelo contrário, ela se destaca como uma proposta teórica e metodológica de grande relevância do estudo das Representações Sociais.

A ideia de núcleo central de uma RS foi proposta por Abric (1994), sob a perspectiva formulada anteriormente pela Psicologia Social Norte-Americana, a qual concebe a organização centralizada dos fenômenos de formação e atribuição de impressões (Sá, 1996). A fonte mais próxima seria a própria TRS de Moscovici, pois ela enfatiza a importância de uma constituição de um núcleo figurativo para a explicação dessas representações. O núcleo figurativo consiste em uma reorganização imagética dos elementos cognitivos privilegiados, os quais são descontextualizados da estrutura original do objeto representado e de suas condições conjunturais. Tais elementos predispõem de autonomia específica para a influência de um conhecimento sobre o objeto em todos os fatores ao qual ele é relativo (Sá, 2002).

Estudos elaborados por Abric (2003) identificam e definem que as RS possuem uma organização interna, a qual gira em torno de dois sistemas: Um Núcleo Central (NC) e um Sistema Periférico (SP). O Núcleo Central (NC), como característica fundamental, é o responsável pelas pela organização e pela significação de uma representação. Segundo o autor, o núcleo está interligado diretamente com as relações sociológicas, ideológicas, históricas e valores sociais de um grupo. O NC é o elemento mais estável da representação e, dessa forma,

resiste a quaisquer mudanças ou a quaisquer fatos novos que possam surgir. Em contrapartida, o SP, como característica, é flexível, evolutivo, sensível às mudanças imediatas do contexto (Abric, 2000), além de ser no SP que se encontra a maior parte dos elementos de uma representação, devido ao fato de estar diretamente ligado ao contexto imediato. Para que haja uma melhor elucidação dos conceitos apresentados sobre a organização das RS, o Quadro 1, extraído dos estudos de Calegario e Oliveira (2022), apresenta uma síntese apresentando as funções e características dos sistemas:

**Tabela 2**

*Diferenças conceituais entre NC e SP da representação*

<b>NÚCLEO CENTRAL</b>	<b>SISTEMA PERIFÉRICO</b>
Marcado pela memória coletiva	Permite a integração das experiências e histórias individuais
Define homogeneidade do grupo	Suporta a heterogeneidade do grupo e as contradições
Constitui uma base comum e consensual	Não constitui uma base comum e consensual
Estável, coerente e resistente à mudança	Flexível
Pouco sensível ao contexto imediato	É evolutivo e sensível ao contexto imediato
Reflete condições histórico-sociais e os valores do grupo	Reflete condições do contexto imediato

Fonte: extraído de Calegario e Oliveira (2022)

~~Como elencado no Quadro 1, o NC se difere do SP justamente pelo fato de ser resistente a mudanças, ao passo que o SP é flexível, conforme o contexto pesquisado e às novas informações apresentadas aos respondentes. Dessa forma, Abric (2003) propõe que o NC seja compreendido como uma manifestação do pensamento social, que se fixa através da homogeneidade de um determinado grupo, promovendo a coerência e estabilidade da representação. Já o SP, por sua característica cíclica e flexível, não deve ser considerado um elemento de menor escala na representação, pois se torna extremamente importante em associação com o NC, permitindo a ancoragem do novo ou do estranho na realidade representacional. Ainda, conforme Abric (2003), o SP é um indicador que possui extrema relevância para as mudanças futuras na representação, por sinalizar que a representação está passando por uma transformação efetiva.~~

Por fim, como destaca Castro Crusóe (2004), e à luz da abordagem estruturalista, a análise da organização dos elementos em torno do núcleo central é fundamental para compreender as diferenças e semelhanças entre as representações. A retenção do conteúdo da representação por si só não é suficiente para reconhecê-la e especificá-la, pois é a estruturação e organização desses elementos que dão forma e significado à representação. Portanto, compreender o papel do núcleo central vai além do conteúdo em si e envolve entender como esse conteúdo está organizado e estruturado.

### **2.3 O Ideb e a Educação Básica**

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado, em 2007, pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), reunindo em um só indicador, o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados coletados sobre a aprovação escolar, obtidos no Censo Escolas e as médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) (Brasil, 2007). O Ideb correspondente a uma escola ou uma rede de ensino, particular ou pública; se pública a nível federal, estadual ou municipal; se particular dividindo-se em confessional, não confessional, filantrópica ou com fins lucrativos, define-se como o resultado de um indicador de desempenho, no qual o nível médio de proficiência dos alunos da escola ou do sistema de ensino é obtido nas avaliações conhecidas como Saeb. A importância de tais resultados surge a partir dos parâmetros educacionais, advindos do “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação”, que foi estabelecido pelo Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007). Conforme estabelece o Art. 1º do Decreto 6.094:

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (Compromisso) é a conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, atuando em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica (BRASIL, 2007).

O Decreto, acima citado, elenca que sua primeira diretriz é “estabelecer como foco a aprendizagem, apontando resultados concretos a atingir”. Conforme observa Sousa e Ferreira (2019), tal avaliação em larga escala, como o Saeb, centra-se nos resultados observáveis, os quais podem ser mensurados em um movimento de fora para dentro da escola, porém, sem levar em conta as questões culturais ou subjetivas do processo.

A implementação do Ideb, em 2007, propiciou uma mudança de paradigma na avaliação da qualidade da educação básica no Brasil. A partir daí, passou-se a valorizar não somente os resultados obtidos pelos alunos nas avaliações externas, mas também a taxa de aprovação nas escolas e a redução da evasão escolar. Conforme discorre Soares e Xavier (2013), com a criação da Prova Brasil, em 2005 (conhecida atualmente como prova do Saeb), e a introdução do Ideb, em 2007, o Estado fica ciente se o direito à educação de seus cidadãos está sendo atendido. Dessa forma, passa-se a colocar em destaque a importância de um aprendizado de qualidade para que os alunos, em sua trajetória escolar, desfrutem de um sistema educacional adequado, o que significa que não basta apenas que se ampliem ofertas de vagas, aumente o número de horas de aulas ou invistam em recursos materiais. Torna-se fundamental garantir que os alunos aprendam e tenham uma perspectiva mais ampla em sua trajetória escolar. Para Soares e Xavier (2013), o Ideb deve colocar o aprendizado e a regularidade escolar dos alunos como elementos essenciais de um sistema educacional.

### ***2.3.1 Cálculo da Nota Ideb***

Conforme Travitzki (2020), o cálculo do Ideb se dá através do produto do indicador de desempenho com o indicador de fluxo, seja ele no nível da escola, do município ou do estado. O indicador de desempenho se dá pela média das provas de Português e Matemática, sendo padronizados por uma nota de variável 0 a 10. Para o indicador de fluxo é levado em consideração a média das taxas de aprovação (0 a 1), considerando todas as etapas de ensino. Dessa forma, tem-se a seguinte equação:

$$Ideb = \text{Média das notas (padronizadas) na última série da etapa de ensino (de 0 a 10)} \\ \times \text{Média das taxas de aprovação de todas as séries da etapa de ensino (de 0 a 1)}$$

O Ideb possui como característica a sintetização dos indicadores de desempenho e rendimento em uma única nota, que é o produto final. De acordo com Soares e Xavier (2013), a agregação de dois indicadores em um único produto traz consigo uma equivalência entre diferentes combinações de indicadores. O indicador de rendimento é um número menor que 1, logo, o Ideb é sempre menor que o indicador de desempenho. Sendo assim, escolas que possuem altos índices de reprovação, por exemplo, receberão valores mais baixos. O cálculo do Ideb é representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Desempenho (D)} \times \text{Rendimento (R)} = \text{Ideb}$$

Segundo Pinto (2008), quanto mais recursos humanos e materiais e em quantidades suficientes, em conjunto com uma infraestrutura escolar adequada, maior será a qualidade do ensino ofertado. Cabe ressaltar que há, também, o fator evasão escolar, o qual influencia diretamente os índices calculados pelo Ideb, o que permite afirmar que a educação de qualidade possui um valor agregado muito alto, tanto no sentido material quanto no sentido de políticas para que esta melhoria atinja de forma efetiva toda a Educação Básica.

Em outro momento, tem-se o cálculo da nota geral do Ideb, que se dá pela equação:

$$Ideb_{ji} = N_j P_{ji}; \quad 0 \leq N_j \leq 10 ; 0 \leq P_j \leq 1 \text{ e } 0 \leq Ideb_j \leq 10$$

Onde,

$i$  = ano do exame (prova Saeb) e do Censo Escolar;

$j$  = instituição de ensino

$N$  = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada entre os  $ji$  indicadores 0 e 10, obtido pelos alunos da instituição de ensino;

$P$  = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino, obtido pelos  $ji$  alunos da instituição educacional;

Conforme Alves (2023), os resultados obtidos das avaliações do Saeb são provenientes das análises das respostas dos estudantes referentes aos itens da prova, e, portanto, a proficiência do aluno é o resultado dos números de acertos obtidos na avaliação. Desde o ano de 1995 houve a agregação na análise de proficiência a Teoria das Respostas ao Item (TRI), por meio da qual se permite a comparação dos resultados das questões ao longo de suas edições. Assim, a proficiência obtida de cada participante é definida em uma escala que permitirá a comparação entre os ciclos avaliados e os estudantes.

De acordo com o Inep, a escala de proficiência pode ser descrita como:

Os resultados de desempenho nos testes do Saeb são expressos por números na escala de proficiência, que variam de 0 a 500 pontos, com média de 250 e desvio padrão de 50. A escala pode ser visualizada como uma régua construída com base nos parâmetros estabelecidos para os itens aplicados nas edições do teste. Em cada ciclo da avaliação, o conjunto de itens aplicados nos testes de desempenho é posicionado na escala de proficiência com base nos parâmetros calculados por intermédio da TRI. Assim, o fato

de um item estar alocado, por exemplo, no ponto 250 da escala do Saeb independe do teste do qual ele fez parte, pois se trata de uma característica própria de cada item. A ordenação dos itens na escala é feita com base no valor do parâmetro de dificuldade observada. Quanto maior o valor desse parâmetro, mais difícil considera-se o item (Brasil, 2007).

Segundo o padrão TSI estabelecido para cálculo da nota Ideb, trata-se de um cálculo simples. Como há uma escala de desvio-padrão no valor de 50, os produtos das avaliações dificilmente chegam a valores extremos.

**Tabela 3**

*Resultado geral do Ideb por Detalhamento de Rede de Ensino – Brasil, 2021, Ensino Médio*

Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2021	Nota SAEB - 2021			IDEB 2021 (N x P)
		Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
<b>Brasil</b>	<b>Total</b>	<b>0,90</b>	<b>270,85</b>	<b>275,89</b>	<b>4,62</b>	<b>4,2</b>
Brasil	Estadual	0,89	262,37	269,54	4,41	3,9
Brasil	Pública	0,89	262,71	269,79	4,42	3,9
Brasil	Privada	0,94	322,25	314,46	5,92	5,6

Fonte: MEC/Inep (Brasil, 2021)

O índice Ideb se torna o principal instrumento para aferição do padrão de qualidade educacional e, através deste índice obtêm-se o panorama das redes de ensino a níveis federal, municipal e estadual, nas instâncias públicas e privadas. Para Tosta *et al.* (2020), os resultados do Ideb são os responsáveis pelo direcionamento de programa para melhoria das escolas, desde a implementação de currículos mínimos para que as escolas possam guiar-se, o dimensionamento de verbas de financiamento, como o Programa Dinheiro na Escola (PDDE) e até a bonificação salarial dos professores.

### **2.3.2 Público Alvo do Ideb**

De acordo com Freitas *et al.* (2012), a avaliação dos sistemas de ensino possui como característica o acompanhamento dos desempenhos obtidos por meio do trabalho educacional, com foco no desenvolvimento de políticas públicas efetivas. Diante disso, necessita-se da coleta

de dados para subsidiar uma visão ampla acerca do atendimento das demandas referentes ao acesso, à permanência de alunos, à infraestrutura dos estabelecimentos de ensino, dentre outros fatores do contexto escolar. Para que esta coleta seja eficaz, segundo o estabelecido pelas diretrizes do Inep (Brasil 2007), o público-alvo são as séries que correspondem ao final das etapas de escolarização, utilizando a aplicação dos testes em estudantes que estejam matriculados no 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e nos alunos dos 2º e 3º ano do Ensino Médio das redes públicas e privadas de educação. São aplicados questionários contextuais aos alunos e a seus familiares, aos docentes, diretores de escola e aos aplicadores da avaliação, que são externos à comunidade escolar, com o objetivo computar informações e condições da escola

De acordo com Mello e Bertagna (2020), tais experiências também asseguram o monitoramento do desenvolvimento cognitivo dos alunos, bem como entende o contexto em que estão inseridos. Para o Inep (2011), o objetivo é a coleta dos resultados apresentados como fomento para o debate e um trabalho que subsidie a melhoria da qualidade da educação em todo o país. Almeida (2014) sugere que existem variações tanto internas quanto externas à escola e que afetam a qualidade da educação, o que implica que esta avaliação de qualidade deve considerar não apenas os aspectos internos, como as práticas pedagógicas dos docentes e a gestão escolar, mas fatores externos, como as condições culturais e socioeconômicas. Ao colocar a educação como um direito fundamental, a análise destes fatores internos e externos obtidos através dos questionários socioeconômicos, em tese, permite que haja uma visão mais ampliada do contexto socioeconômico do aluno para que as políticas públicas sejam mais efetivas.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como a gestão escolar pode refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da rede estadual de Minas Gerais. O intuito é investigar se os diferentes tipos e formas de administração escolar podem se refletir na visão de uma comunidade acadêmica de Educação Básica e quais as representações que os envolvidos no processo de educação possuem acerca do ambiente que a administração escolar proporciona. Para tanto, utilizar-se-á uma metodologia de investigação pautada nos princípios da pesquisa quanti-qualitativa, a qual propicia a combinação de métodos diferenciados para análise de um mesmo estudo. Tal abordagem permite fazer uma leitura de dados quantitativos pois aprofunda a interpretação de forma qualitativa. O intuito da utilização

destas duas abordagens é a visualização ampla da problemática e a melhor compreensão dos fenômenos ao promover maiores detalhes aos resultados encontrados (Ferreira, 2015; Schneider et al., 2017; Souza & Kerbauy, 2017).

Ainda sob as perspectivas de Souza e Kerbauy (2017, p. 564), a utilização destas duas abordagens não caracteriza oposição ou contrariedade entre quantitativo e qualitativo, mas há a prevalência de ideias de complementação quando da utilização de ambas. Sob a ótica de Bruggemann e Parpinelli (2008), as utilizações destes diferentes modelos de metodologias de forma combinada podem ser definidas de três formas, sendo a primeira como o “predomínio de um dos polos (uma abordagem é preliminar a outra, com priorização de uma delas)”. A segunda refere-se à “justaposição das abordagens (nenhuma delas é predominante e são utilizadas de forma independente)”. E a terceira é o “modelo dialógico (há integração das duas abordagens)”.

A opção pela abordagem quanti-qualitativa foi feita com a finalidade de investigar e compreender melhor as representações sociais de gestores e professores de Educação Básica na rede pública. Essas representações não são facilmente observáveis e não podem ser capturadas apenas por meio de dados quantitativos estruturados e, por isso, a utilização de estratégias de coleta e produção de dados diferentes se fez necessária. Por meio das falas e contextos, tornou-se possível captar e analisar as representações sociais de forma mais completa e aprofundada.

A pesquisa se deu de forma empírica, que “se dedica ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (Demo, 2000, p. 21). Quanto aos objetivos, a investigação configura-se como exploratória, por ser realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, “poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (Vergara, 2006, p.14). A pesquisa possui natureza básica, conforme elencado por Gil (2010), como uma pesquisa que aglutina estudos que possuem como objetivo completar uma lacuna do conhecimento.

### **3.2 Método de Pesquisa**

Como fonte documental, foram feitas análises dos índices do Ideb, disponibilizados nas plataformas digitais do MEC, de forma comparativa. Como delimitação e como amostragem, foram utilizadas as três últimas edições publicadas do Ideb. A pesquisa utilizou o estudo de caso que, conforme preconiza Gil (2010), identifica os possíveis fatores que influenciam e contribuem para o acontecimento do fenômeno estudado. Para este estudo utilizou-se a modalidade de estudo de caso único. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é justificável nas situações em que o caso representa um teste que se faz crucial para a teoria existente. Sendo

assim, o caso se torna um evento raro, exclusivo ou servirá para um propósito inédito e, dessa forma, o estudo de caso único pode envolver apenas uma unidade de análise.

No que tange ao referencial teórico, adotou-se a Teoria das Representações Sociais (TRS), de Serge Moscovici (1961), sendo que tal teoria possui amparo na abordagem estrutural ou Teoria do Núcleo Central (TNC), consolidada pelos seus principais autores: Jean-Claude Abric (1976) e Celso Sá (2002). Para a coleta dos dados a serem analisados sob a luz da Teoria do Núcleo Central (TNC), foi aplicado o Teste de Associação Livre de Palavras (TALP) (APÊNDICE B). Para a análise dos dados, utilizou-se o *Software Ensemble de Programmes Perttant l'Analyse des Evocations (EVOG)*, que permite analisar as respostas coletadas através dos formulários e, através de sua análise, possibilita observar, de forma detalhada, as ideias acerca das representações sociais dos respondentes, e revelam as significações comuns ao grupo pesquisado.

Sobre a parte quantitativa, o mapeamento das RS realizou-se por meio da abordagem estrutural e compôs o *corpus* para análise prototípica e comparativa de aproximação ou divergência entre as representações. A análise prototípica combina a frequência da emissão das palavras e/ou expressões com a ordem em que são evocadas, para identificação do NC, pois “a combinação desses dois critérios, frequência de evocação e ordem média de evocação de cada palavra, possibilita assim o levantamento daquelas que mais provavelmente pertencem ao NC da representação” (Sá, 2002, p. 117). Importante destacar que tal método é *sui generis* da Teoria das Representações Sociais

Por fim, realizou-se a triangulação de dados que, conforme Denzin (1989), compreende o uso de diferentes fontes de dados, os quais podem ser coletados em diferentes locais e datas, com coletivo de pessoas, grupos, ou sujeitos individuais, com o intuito de obter uma descrição mais detalhada e rica possível do estudo observado. Para Minayo (2016), a triangulação exerce uma função de superação dialética do objetivo puro que está em função do conhecimento e da valorização de significados.

### **3.3 Unidade de Análise e Sujeitos de Pesquisa**

A pesquisa utilizou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) como um referencial subsidiário para mensurar e identificar se houve alguma mudança, ao longo dos anos, da gestão escolar. A atenção principal desta pesquisa é fazer um levantamento sobre a percepção dos gestores acerca das próprias ações para a manutenção da qualidade da educação e dos professores sobre as ações da gestão no ambiente escolar. Dessa forma, fez-se a análise

das representações dos gestores e professores da instituição, buscando entender a percepção deste público acerca de suas próprias ações no ambiente acadêmico.

O *locus* de investigação é uma escola de grande porte, localizada na região periférica de Belo Horizonte, Minas Gerais (MG). Os sujeitos desta pesquisa são os gestores, professores e especialistas da Educação Básica (EEB) da escola, sendo que a justificativa desta escolha se dá pelo fato de serem os principais atores responsáveis, diretos e indiretos, para o desenvolvimento escolar dos alunos. O critério a ser definido ocorreu com a aplicação do questionário a todos os atuais gestores, englobando o diretor (a) e seus vice-diretores (as), e todos os professores e especialistas. O tipo de amostragem configurou-se como não probabilística por conveniência que, de acordo com Oliveira et al. (2017), possui os elementos selecionados a partir da facilidade para o pesquisador. A perspectiva da coleta dos dados nessa fase se deu de forma qualitativa, uma vez que a intenção foi o levantamento de dados para a compreensão da relação entre os entrevistados e o fenômeno (Silva et al., 2006).

Todos os entrevistados tiveram suas entrevistas consentidas por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), concordando livremente em participar do levantamento de dados, após aprovação da pesquisa pelo comitê de Ética e pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

### **3.4 Técnicas de Coleta de Dados**

Num primeiro momento, foram levantadas as informações institucionais da escola a ser pesquisada e dos cenários nacional, estadual e municipal, no tocante às notas do Ideb. Desta forma, foi feita uma análise documental dos indicadores disponibilizados nas plataformas de acompanhamento do MEC, levando-se em consideração os indicadores de desenvolvimento escolar, utilizando-se as três últimas edições do Ideb, compreendendo os anos de 2019, 2021 e 2023.

Em seguida, na fase de campo, foi aplicado questionário contendo o Teste de Associação Livre de Palavras (TALP) aos entrevistados, contendo perguntas acerca do tema pesquisado que, conforme Martins (2008), o traduz-se como uma opção viável para a pesquisa, além de ser utilizado amplamente em pesquisas sociais.

Os questionários foram distribuídos eletronicamente através de divulgação de *link*, endereçado aos sujeitos da pesquisa. Foi utilizada a plataforma *SurveyMonkey*, por tratar-se de uma plataforma que disponibiliza uma melhor divisão e melhor direcionamento da pesquisa aos entrevistados e o motivo da escolha deste meio de pesquisa se deu pela sua eficiência na coleta de dados e na otimização das informações a serem analisadas, *a posteriori*.

Compreende-se como Teste de Associação Livre de Palavras (TALP) (APÊNDICE B), a técnica composta pela associação de um conjunto de palavras que representam conceitos sociais e que consiste em apresentar uma lista de palavras para os participantes e pedir que eles que as organizem em grupos, de acordo com as relações que existem entre elas. Em seguida, solicitou-se aos participantes a elaboração de uma narrativa sobre o que foi representado no mapa de relações (Abric, 1998). A análise dos resultados do TALP permite identificar os elementos que são mais representativos para a população estudada, bem como as relações que existem entre esses elementos. Tais informações podem ser utilizadas para compreender os valores, crenças e atitudes de determinado grupo social, o que é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de intervenção e mudança social. Para Neves et al. (2023, p. 73), essa técnica “[...] atua diretamente sobre a estrutura psicológica dos indivíduos por meio de estímulos indutores, que podem ser verbais (frases, palavras, expressões) ou não verbais (figura, imagens fixas ou em movimentos)”.

Quanto ao critério de saturação para coleta dos dados, trata-se de um termo criado por Glasser e Strauss (1967) para referenciar o momento da pesquisa de campo em que a coleta de dados não mais traga esclarecimentos para elucidação do objeto estudado. Morse (1994) e Cresswell (1998) propõem que pesquisas de cunho fenomenológico se atenham a um mínimo de cinco entrevistas e um máximo de 25 entrevistas. Ritchie et al., (2003), acenam que o tamanho dos dados coletados e o seu ponto de saturação devem ser resultantes da heterogeneidade dos sujeitos a serem pesquisados. Atran et al., (2005) estabelecem um mínimo 10 informantes. Charmaz (2006) infere que a extensão de um objeto e o teor de complexidade do estudo devem orientar o tamanho da amostra. Vários pesquisadores questionam parâmetros epistemológicos para a aplicação do conceito de saturação. Para esta pesquisa, dado o contexto administrativo, o porte da instituição a ser pesquisada e também a solidez no tratamento dos dados e na análise das RS no *Software* EVOC, foram entrevistados 38 respondentes, sendo eles Professores de Educação Básica (PEB) e Especialistas de Educação Básica (EEB). A gestão escolar, a princípio foi convidada a participar da pesquisa, porém não manifestou interesse em responder ao questionário

**Tabela 4***Métodos e Público a ser pesquisado*

<b>PÚBLICO</b>	<b>MÉTODO</b>
Escola analisada institucionalmente como organização	Levantamento de informações institucionais: levantamento da nota Ideb da instituição no período a ser pesquisado
Gestão escolar (Diretor e vice-diretor(a))	- Teste de Associação Livre de Palavras contendo questões acerca dos temas a serem pesquisados
Docente	- Teste de Associação Livre de Palavras contendo questões acerca dos temas a serem pesquisados

### 3.5 Plano de Análise e Interpretação de Dados

As análises de dados deste trabalho foram realizadas com base nos dados disponibilizados nas plataformas do MEC (Ministério da Educação e Cultura) e Plataforma do INEP, utilizando-se observação simples, baseando-se nos estudos teóricos da Teoria das Representações Sociais (TRS) (Jodelet, 1985, 2001; Moscovici, 1978, 2009, 2012) e entrevista através do Teste de Associação Livre de Palavras (TALP), gerando uma triangulação de dados que, conforme elucida Minayo (2014), exerce uma função de superação dialética do objetivismo puro em função do conhecimento e valorização das interações, significados e participações.

Os dados analisados foram coletados por meio de questionários, documentos e observações. A seleção dos dados foi feita com base na relevância para a pesquisa, ou seja, os dados que permitiram responder às questões de pesquisa levantados. A análise de dados permitiu a identificação de possíveis desafios enfrentados pela comunidade escolar e pelos gestores, gerando sugestões de melhorias. Com base nos resultados da análise de dados, foi possível elaborar conclusões e recomendações para aprimorar o aproveitamento escolar e contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

A análise se deu com base nos princípios do estudo de caso único. Segundo Goode (1972, p. 421), o estudo de caso único define-se como um método de olhar para a realidade social. “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Quanto à sua confiabilidade, conforme Flick (2008, p. 343), “adquire sua relevância enquanto critério de avaliação da pesquisa qualitativa apenas em contraste com o pano de fundo de uma teoria específica sobre o assunto em estudo e que trate da utilização de métodos.

Por fim, a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), pode ser vista como um conjunto de métodos direcionados à análise de discursos ou de textos, portanto, a escolha desta categoria requer a interpretação do pesquisador. A análise de conteúdo coletado permite identificar e categorizar por temas, padrões e significados e, este método facilita a compreensão de forma aprofundada dos fenômenos comunicativos, possibilitando uma estruturação sistemática das informações coletadas.

Ainda sob a perspectiva de Bardin (2011), a análise de conteúdo é formada através de técnicas de análise das comunicações, as quais descrevem o conteúdo objetivando encontrar elementos que irão permitir estabelecer hipóteses sobre a produção de mensagens. Por isso, ela se torna uma ferramenta essencial para descobrir nuances e implicações que podem não ser imediatamente evidentes, mas proporcionam uma base sólida para conclusões e recomendações fundamentais.

### **3.6 Análise do Teste de Associação Livre de Palavras (TALP)**

No que se refere à metodologia do Teste de Associação Livre de Palavras (TALP), importa destacar que, conforme Sá (2002, p. 31), as representações sociais “são um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Para Minayo (2002, p. 89), a expressão “representações sociais” pode ser entendida como “categorias de pensamento que expressam a realidade, explicam-na, justificando e questionando-a”. E, conforme Costa e Coutinho (2016), trata-se de uma pesquisa na qual os respondentes mencionam, por escrito, um determinado número de palavras que estão relacionadas a um termo indutor.

Após a coleta das palavras obtidas por meio dos termos indutores, busca-se o Núcleo Central (NC), que, de acordo com Sá (2002), deve haver uma combinação entre frequência de evocação de palavras com a ordem de evocação das palavras. Assim sendo, há que se considerar como palavras-chave para encontrar o NC as seguintes características: expressões indutoras, associação livre e imediata de palavras, espontaneidade, frequência e ordem de evocação (Vergara 2006).

Segundo os ensinamentos de Alves-Mazotti et al. (2004), deve-se solicitar aos participantes que evoquem entre três a cinco palavras, utilizando-se uma expressão indutora. Após a inserção dos termos, solicita-se aos participantes que destaquem uma ou duas palavras consideradas como mais importantes, justificando, em seguida, a escolha como fizeram. Trata-se de um procedimento que auxilia na análise dos resultados.

Feita a aplicação do TALP, os dados foram tratados com o auxílio do *software Ensemble de Programmes Perttant l'Analyse des Evocations (EVOG)*. Para os autores Vergara e Ferreira (2005), é relevante submeter a classificação das palavras evocadas em categorias semânticas e classificadas conforme tabela 5, a seguir:

**Tabela 5**

*Categorias, Frequências e Ordens Médias de Evocação*

1	2	3	4	5	6	7
Categorias	Frequência de evocação em 1º lugar	Frequência de evocação em 2º lugar	Frequência de evocação em 3º lugar	Frequência de evocação em 4º lugar	Somatório das frequências de evocação	Ordem média de evocação
1. ABC	191	119	76	119	505	2,24
2. XYZ	08	21	16	30	75	2,90
...						
Total	797	795	794	784	3.134	91,78

Fonte: Extraído de Vergara (2008)

Ainda, com base em Vergara (2008), o cálculo da frequência de cada categoria pode ser obtido ao efetuar a soma das frequências em que cada categoria foi evocada em primeiro lugar, em segundo e assim por diante. De acordo com a tabela 5, a soma obtida dos valores que foram alocados nas colunas 2 (frequência de evocação em primeiro lugar) a 5 (frequência de evocação em quarto lugar) corresponde ao somatório das frequências de evocação da categoria (coluna 6), ou seja,  $191 + 119 + 75 + 119$ . O somatório das frequências da categoria 1. ABC é 505.

Em outras palavras, a somatória da frequência de evocação em primeiro lugar vezes o valor 1, somado com a somatória da frequência de evocação em segundo lugar vezes o valor 2, somado com a somatória da frequência de evocação em terceiro lugar vezes o valor 3, somado com a somatória da frequência de evocação em quarto lugar vezes o valor 4, divididos com a somatória das frequências, o que pode ser representado através do seguinte cálculo:

$$(f \text{ 1º Lugar} \times 1) + (f \text{ 2º Lugar} \times 2) + (f \text{ 3º Lugar} \times 3) + (f \text{ 4º Lugar} \times 4)$$

$$\Sigma F$$

Traduzindo os valores apresentados no exemplo da tabela, conforme a categoria 1. ABC:

$$\frac{(191 \times 1) + (119 \times 2) + (76 \times 3) + (119 \times 4)}{505} = 2,24$$

De acordo com o método explicado por Vergara (2008), a frequência da evocação será extraída pela divisão do resultado total da coluna 6 (somatório de frequências de evocação) pelo número encontrado de categorias listadas. Dessa forma, considerando, por exemplo, que houve um total de 33 categorias listadas, há o seguinte cálculo:  $3.134 \div 33$ . Sendo assim, a frequência média de evocação é de 94,97.

Segundo o método descrito por Sá (2002), o pesquisador irá chegar a uma média das ordens de evocação. Considerando o exemplo citado anteriormente, a média de evocação pode ser obtida pela divisão do total da coluna 7 (ordem média de evocação) pelo número de categorias listadas. Se considerar as 33 categorias listadas, há o seguinte cálculo:  $91,78 \div 33$ , resultando na média das ordens médias de evocação de 2,78.

Ainda, com base no método descrito por Vergara (2008) e na tabela apresentada, se forem consideradas as categorias 1. ABC e 2. XYZ, por exemplo, chegar-se-á a um diagrama de quatro quadrantes podendo ser representado de acordo com a exemplificação abaixo:

### Figura 1

#### *Quadrante de Quatro Casas*

	<b>Frequência de evocação (eixo vertical)</b> (valores > 94,97 devem ser alocados na parte superior)	
<b>Ordem média de evocação (eixo horizontal)</b> (valores < 2,78 devem ser alocados do lado esquerdo)	ABC (f = 505, ome = 2,24)	
		XYZ (f = 75, ome = 2,90)

ome: ordem média de evocação

Fonte: extraído de Vergara (2008)

Para Sá (2002), o teste de evocação de palavras isoladamente pode não permitir conclusões sobre a estrutura das Representações Sociais. Dessa maneira, há diversos procedimentos que podem ser agregados a este método para a identificação do núcleo central. Sendo assim, esta pesquisa utilizou como comparação os resultados obtidos na extração da análise das RS em consonância com os levantamentos institucionais do *locus* de investigação.

Complementando a temática do quadro de quatro casas e para mais clareza no tratamento do *corpus*, torna-se fundamental salientar que, conforme Abric (2003), o quadro de quatro casas pode ser entendido como sendo o primeiro quadrante correspondente ao possível NC das RS, e nele encontram-se as palavras mais frequentes e que são mais significativas relacionadas ao termo indutor. No segundo quadrante, estão os elementos periféricos mais importantes, pois estão carregados de valores individuais. Para o terceiro quadrante há a zona de contraste, pois correspondem as expressões ditas mais prontamente e com uma frequência mais baixa, podendo indicar a existência de um subgrupo pertencente à amostra e que possui uma variação na representação em relação aos demais. Por fim, no quarto quadrante encontram-se os elementos menos frequentes e anos importantes. Tais elementos estão vinculados a aspectos individuais dos sujeitos.

**Tabela 6**

*Organização do Quadro de Quatro Casas*

<b>1º Quadrante – Núcleo Central</b>	<b>2º Quadrante – 1ª Periferia</b>
Vocábulos mais significativos	FM forte e OME fraca
<b>3º Quadrante – Zona de Contraste</b>	<b>4º Quadrante – 2ª Periferia</b>
FM fraca e OME forte	FM e OME fraca

**Legenda:** FM: Frequência Média das Evocações / OME: Ordem Média das Evocações

Fonte: Extraído de Calegario (2022)

### 3.7 Sobre a Coleta e Tratamento dos Dados

Antes de apresentar os resultados da coleta dos dados, é válido lembrar que o público pesquisado são os principais envolvidos no processo de aprendizagem dos alunos da educação básica. Destaca-se que todo o processo pedagógico de aprendizagem busca envolver uma “prática social”, o que não se resume apenas à abordagem de conteúdos atuais em sala de aula, mas também ao resgate de conhecimentos mais amplos e históricos. Tal abordagem envolve toda a experiência social dos alunos, de modo a fortalecer a aprendizagem também em sua vida social (Bulgraen, 2010).

Vale registrar que o projeto de pesquisa foi submetido, após aprovação da banca de qualificação, ao Comitê de Ética e Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes. Após a aprovação pelo Comitê de Ética, foi solicitada a aprovação da pesquisa *in loco* para a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Posteriormente, após consentimento da SEE/MG, a instituição a ser pesquisada foi comunicada pela Superintendência Regional de Ensino a qual pertence e também pelo pesquisador, sendo que a coleta de dados se iniciou no dia 28/08/2024 com duração até o dia 12/09/2024.

Todos os respondentes foram esclarecidos sobre o procedimento de coleta de dados e orientados a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A). Após a assinatura do TCLE, foi encaminhado, via *WhatsApp* e *e-mail*, o *link* do questionário hospedado na plataforma *SurveyMonkey*. Cada respondente, após concluir o preenchimento do questionário, deu seu aval de conclusão, tendo sido validado o TCLE assinado e as respostas coletadas. Os respondentes que não se manifestaram ou que não preencheram o aceite na plataforma *SurveyMonkey* tiveram suas respostas descartadas do rol desta pesquisa.

Sobre o questionário utilizado nesta pesquisa, conforme Martins (2008), trata-se uma boa opção de instrumento de pesquisa e é vastamente utilizado em pesquisas de caráter social. Segundo o autor, a utilização do questionário é uma boa alternativa para auxiliar no conhecimento das opiniões, crenças, percepções, interesses, anseios e expectativas diante de situações vivenciadas cotidianamente. Ainda, segundo o autor, a utilização de questionário possui o intuito de garantir ao respondente a segurança em fornecer respostas mais seguras, o que pode ser diferente de pesquisas que possuem como temática a entrevista pessoal.

Assim sendo, a estrutura do questionário (APÊNDICE B) ficou subdividida em quatro partes: sendo a primeira parte como a apresentação, de forma breve e sucinta, da pesquisa e a sua contribuição acadêmica, esclarecimentos sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, duração média da coleta de dados e Termo de Ciência do respondente. Na segunda parte do questionário, foram coletadas informações sobre o respondente, tais como gênero, enquadramento funcional na instituição (tempo de instituição, cargo que exerce, situação funcional, idade e o principal motivo da escolha da instituição).

Na terceira parte encontra-se o Teste de Associação Livre de Palavras (TALP), que, segundo Wachelke e Wolter (2011), trata-se de uma técnica que se baseia em obter palavras que vêm à mente do respondente, quando determinada expressão indutora lhe é apresentada. Os termos indutores apresentados nesta pesquisa foram: “Aproveitamento Escolar”, “Trabalho Docente” e “Gestão Escolar”. Após identificar as cinco palavras sobre cada termo indutor, o respondente destacou o termo mais importante e fez a formulação de uma frase que melhor ilustra a importância do termo destacado.

Na quarta parte do questionário foram levantadas questões sobre a percepção do respondente acerca da instituição, perante a comunidade e à Superintendência Regional de Ensino. Foram levantadas questões sobre a percepção do respondente sobre o trabalho que exerce na instituição, sobre a participação do aluno, da família, comunidade e gestão no processo de aprendizagem e permanência do aluno na escola. Para esta parte, foram utilizadas escalas Likert, contendo cinco graus, sendo o grau 01 como “discordo totalmente” e o grau 05 como “concordo totalmente”.

Após a coleta de todas as respostas, as mesmas foram tratadas e tabuladas na plataforma *Microsoft Excel*, sendo posteriormente enviadas para análise do *software Ensemble de Programmes Permettant l'Analyse des Evocations* (EVOC). Para a análise no programa, seguiu-se um protocolo técnico, ou seja, um cuidado necessário para que não haja erros, quando inseridos no *software* e para que ele reconheça o formato da tabela é importante o seguimento de alguns procedimentos. Sendo assim, para realizarmos a inserção do *corpus* de análise no programa foram executados os seguintes procedimentos:

- a) Separar a amostra dos termos indutores por categorias: “Aproveitamento Escolar”, “Trabalho Docente” e “Gestão Escolar”;
- b) Exportar a planilha do Excel formato *.csv* separado por vírgula;
- c) Adequar todas as evocações para o singular. Evocações no plural foram substituídas por singular. Algumas palavras evocadas foram agrupadas pelo uso da técnica nomeclaturada como lematização, que consistiu no agrupamento de palavras que tinham o mesmo radical e classe (Wachelke e Wolter, 2011). O termo estabelecido como padrão para cada agrupamento

foi selecionado dentre aqueles que surgiram com mais frequência nas evocações dos participantes. Dessa maneira, sob a perspectiva metodológica estrutural da pesquisa, a organização dessas evocações por meio da técnica da lematização visa evitar ambiguidades e divergências, facilitando a aplicabilidade do processo (Flament e Rouquette, 2003). Todas as substituições foram apontadas em tabelas, após a apresentação o quadro de quatro casas, no capítulo de discussão de resultados.

d) Seguir a ordem com que as palavras foram evocadas na tabela exportada. Para isso, foi inserida uma coluna contendo a identificação do respondente (Na coluna “A”, identificada pelo “Sujeito”. Neste caso, a coluna seguiu a sequência numeral de 1 a 38 e as linhas contendo as evocações foram identificadas na horizontal utilizando-se a sequência “Palavra 1”, na coluna “B”, “Palavra 2”, na coluna “C”, “Palavras 3”, na coluna “D”, “Palavra 4”, na coluna “E” e “Palavra 5”, na coluna “F”.

e) Inserir um asterisco (\*) na parte direita de cada palavra destacada como importante pelo respondente.

Para tratar o mapeamento das Representações Sociais (RS), foi realizada uma análise preliminar que comparava por aproximação ou divergência as RS, utilizando-se uma análise prototípica. A análise prototípica leva em conta tanto a frequência com que as palavras ou expressões são mencionadas quanto a ordem em que elas são evocadas, visando identificar o Núcleo Central (NC) (Calegario & Oliveira, 2022). De acordo com Sá (2002, P. 117), “a combinação entre frequência de evocação e ordem média de evocação de cada palavra, possibilita o levantamento daquelas que mais provavelmente pertencem ao NC da representação”.

Assim sendo, os dados levantados por meio do teste de Associação Livre de Palavras (TALP) foram analisados a partir da perspectiva semântica das RS, utilizando-se dos termos indutores. Após a tabulação dos resultados, os termos encontrados foram analisados manualmente e padronizados, removendo acentuações, letras maiúsculas, espaços extras, erros de digitação e, em alguns casos, os termos semelhantes (sinônimos) foram unificados, considerando como padrão os que possuíam maior número de evocações. Tais termos se encontram apresentados em uma tabela no capítulo de análise de resultados.

Após todo esse percurso, gerou-se um *corpus* de análise consistente que foi inserido no *software*. Todo esse cuidado adotado no procedimento, desde a preparação do *corpus* até o momento de processamento no programa, se fez necessário para a construção do quadro de quatro casas – conforme metodologia delineada pelo emprego do *software* – com uma maior homogeneidade e coesão, evitando-se, assim, distorções que, obviamente, acarretariam implicações na abordagem assumida perante objeto de estudo.

## **4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS**

Com o intuito aprimorar a apresentação da análise dos dados gerados na instituição de ensino, em consonância com a discussão dos resultados obtidos, este capítulo é dividido em três seções. A primeira seção aborda o levantamento institucional, conforme mencionado anteriormente, onde são considerados como levantamento o resultado das três últimas edições do Ideb. Na segunda seção, encontram-se descritos e categorizados os perfis dos respondentes do Teste de Associação Livre de Palavras (TALP). Na terceira seção é feita uma análise das respostas obtidas por meio do TALP. Com as percepções dos participantes, buscou-se identificar congruências e divergências entre dados coletados. O objetivo foi estabelecer uma conexão entre as percepções dos respondentes, o desenvolvimento do trabalho da gestão, o trabalho docente e os índices obtidos nas avaliações do Ideb.

### **4.1 Contextualizando o Ideb – Comparativo da Nota Nacional em Relação à Cidade de Belo Horizonte, MG**

De acordo com o Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), a divisão das séries avaliadas são 1º e 5º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais, o 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental Anos Finais e do 1º ao 3º Ano do Ensino Médio. Para esta avaliação, conforme mencionado anteriormente, são considerados vários fatores, que vão desde a proficiência dos alunos nos componentes de Língua Portuguesa e Matemática a dados extraídos do Censo Escolar, nos anos em que as provas do Saeb são aplicadas. Importante destacar, ainda sob à luz do Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), que são avaliadas e consideradas as etapas finais de cada seguimento, sendo no Ensino Fundamental Anos Iniciais, o 5º ano, no Ensino Fundamental Anos Finais o 9º ano e no Ensino Médio o 3º ano.

Segundo a Nota Informativa do Ideb 2023 (Brasil, 2023, p.1), “os melhores resultados no Ideb são dos sistemas de ensino que alcançam, de forma concomitante, maiores taxas de aprovação e proficiência nas avaliações”. Ainda, segundo a fonte citada, os resultados que foram obtidos na edição de 2023 para as escolas, municípios, unidades da federação, regiões e Brasil foram calculados a partir do desempenho dos alunos que participaram do Saeb no ano de 2023 e das taxas extraídas do Censo Escolar de 2023, no que tange à aprovação e permanência do aluno na escola. Tais cálculos seguem a mesma metodologia proposta em 2007, a qual segue inalterada ao longo dos anos, com o propósito de manter a comparabilidade do indicador.

Sendo assim, de acordo com os critérios estabelecidos pelo Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), existe um *quórum* mínimo de participação dos alunos na prova do Saeb para que a nota da modalidade avaliada seja considerada nas edições do Ideb. Dessa forma, é comum encontrar dados não informados nas tabelas oficiais de divulgação dos resultados do Ideb.

Válido ressaltar também que, apesar da pandemia do Covid-19 ter afetado os estudantes de forma direta, seus impactos na educação foram refletidos já na suspensão das atividades de ensino nas escolas (Dias & Ramos, 2022). Sendo assim, a edição de 2021 tornou-se o primeiro corte avaliativo dos estudantes e a edição de 2023 configura-se particularmente importante porque trata-se da segunda avaliação de corte para os estudantes que vivenciaram este momento (Brasil, 2023).

Para garantir maior clareza argumentativa, apresenta-se uma visão geral do Ideb Nacional (Brasil) e Municipal (Belo Horizonte) conjuntamente e, em seguida, procede-se a uma análise mais detalhada da instituição (Escola) no contexto estadual (Minas Gerais), dada sua vinculação administrativa ao Estado. Esta abordagem permite uma comparação mais pertinente e ilustrativa com o cenário administrativo ao qual a instituição pertence. Conforme esclarecem Vasconcelos et al. (2020, p. 6), “esses diagnósticos funcionam como importante fonte de informação para os gestores das redes de ensino, secretários de educação, gestores escolares e, também, para os professores”.

Em uma análise preliminar do resultado do Ideb nos anos de 2019, 2021 e 2023, no Ensino Fundamental Anos Iniciais, no contexto Nacional e da cidade de Belo Horizonte, tem-se os seguintes dados:

**Tabela 7**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte*

	Taxa de Aprovação – 2019							Nota SAEB - 2019			IDEB 2019 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	96,3	99,0	98,7	92,5	96,7	95,4	0,96	230,88	217,55	6,33	6,1
Belo Horizonte (BH)	Taxa de Aprovação - 2019							Nota SAEB - 2019			IDEB 2019 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	99,4	99,4	99,4	99,3	99,6	99,3	0,99	231,44	221,56	6,41	6,4
Brasil	Taxa de Aprovação - 2021							Nota SAEB - 2021			IDEB 2021 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	97,8	98,6	98,5	96,8	97,9	97,4	0,98	219,49	211,31	6,00	5,9
Belo Horizonte (BH)	Taxa de Aprovação - 2021							Nota SAEB - 2021			IDEB 2021 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	99,0	99,1	98,9	99,2	99,3	98,7	0,99	220,22	217,40	6,12	6,1
Brasil	Taxa de Aprovação - 2023							Nota SAEB - 2023			IDEB 2023 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	97,5	99,0	98,4	96,1	97,8	96,5	0,98	223,78	213,44	6,12	6,0
Belo Horizonte (BH)	Taxa de Aprovação - 2023							Nota SAEB - 2023			IDEB 2023 (N x P)
	1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	99,5	99,6	99,4	99,6	99,4	99,3	0,99	225,47	217,81	6,23	6,2

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

Conforme ilustrado na Tabela 7, com dados extraídos da plataforma MEC/Inep (Brasil, 2024), na edição de 2019, o cenário nacional era a nota Ideb de 6,1, enquanto a nota Ideb da Rede Estadual de ensino da cidade de Belo Horizonte era de 6,4. Para a edição de 2021, temos a nota nacional de 5,9 e a da cidade de Belo Horizonte de 6,1. Importante ressaltar que, devido à pandemia de Covid-19, os índices da cidade de Belo Horizonte para o EFAI sofreram uma queda menos considerável, comparado ao cenário nacional. Já na última edição de 2023, tem-se a nota nacional de 6,0, enquanto a Rede Estadual de educação de Belo Horizonte fechou com o índice de 6,2. Ambas as notas tiveram 0,1 de recuperação, se comparado com a edição de 2021, primeira edição de corte do período pós-pandemia.

Em um segundo cenário, os resultados das mesmas edições para o Ensino Fundamental Anos Finais, encontram-se descritos na tabela abaixo:

**Tabela 8**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte*

Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	90,0	89,2	89,6	90,8	90,4	0,90	258,03	256,58	5,24	4,7
Belo Horizonte	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	84,6	82,1	83,5	85,4	88,2	0,85	262,78	260,56	5,39	4,6
Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	95,8	96,8	95,4	95,7	95,6	0,96	254,05	256,64	5,18	5,0
Belo Horizonte	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	93,8	94,6	91,9	93,9	95,1	0,94	258,00	262,34	5,34	5,0
Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	94,7	95,1	95,0	94,5	94,1	0,95	252,30	255,88	5,14	4,9
Belo Horizonte	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	88,4	88,0	89,3	86,7	89,7	0,88	246,98	252,05	4,98	4,4

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

De acordo com a Tabela 8, ao comparar o desempenho do Ideb nacional com o da cidade de Belo Horizonte, observa-se que o resultado nacional apresenta uma ligeira vantagem em quase todas as edições analisadas. Em 2019, a média nacional era de 4,7, enquanto Belo Horizonte obteve uma média de 4,6. Em 2021, tanto a média nacional quanto a de Belo Horizonte alcançaram a nota 5,0. Na edição de 2023, a média nacional registrou 4,9, enquanto a média de Belo Horizonte caiu para 4,4.

Por fim, é analisado o terceiro cenário, o do Ensino Médio, nas mesmas edições observadas anteriormente:

**Tabela 9**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) das redes Estaduais de Educação – Nacional (Brasil) e Belo Horizonte*

Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	84,5	78,5	85,8	91,5	86,6	0,85	268,61	272,33	4,53	3,9
Belo Horizonte (BH)	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		Total	1ª série	2ª série	3ª série	4ª série	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	78,2	67,9	82,7	89,1	90,9	0,82	278,90	279,04	4,78	3,9
Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	89,8	90,4	88,1	91,2	88,2	0,89	262,37	269,54	4,41	3,9
Belo Horizonte (BH)	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		Total	1ª série	2ª série	3ª série	4ª série	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	88,5	89,5	85,8	90,3	95,9	0,90	271,94	279,67	4,70	4,2
Brasil	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Brasil	Estadual	90,5	88,0	90,7	93,7	94,6	0,92	264,31	269,93	4,44	4,1
Belo Horizonte (BH)	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		Total	1ª série	2ª série	3ª série	4ª série	Índice de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
BH	Estadual	81,8	76,3	83,6	89,2	-	0,83	267,68	273,63	4,55	3,8

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

Analisando a Tabela 9 e comparando a nota do Ideb nacional com a da cidade de Belo Horizonte, verifica-se que em 2019 ambos obtiveram a nota de 3,9. Em 2021, a média nacional manteve-se em 3,9, enquanto Belo Horizonte alcançou 4,2. Na edição de 2023, a média nacional subiu para 4,1, enquanto a nota de Belo Horizonte foi de 3,8, apresentando uma diferença de 0,3 em relação à média nacional.

#### **4.2 Ideb da Rede Estadual de Ensino e o Ideb da Instituição**

Para que esta dimensão seja melhor ilustrada, torna-se primordial ressaltar que a instituição pesquisada possui as três modalidades de ensino que são avaliadas pelo Ideb, sendo, o Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI), compreendido entre o 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, o Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF), que compõe do 6º ao 9º do Ensino Fundamental e o Ensino Médio (EM), que é dividido entre 1º, 2º e 3º ano. Importante esclarecer que, conforme MEC/Inep (Brasil, 2024), foi oferecida em algumas redes de ensino no Brasil, o 4º ano como alternativa para recuperação de aprendizado após a pandemia de Covid-19.

Conforme Klauck (2009), a melhoria da qualidade da educação surge como um dos principais desafios das instituições escolares. Apesar dos indicadores apresentarem variedades entre crescimento e redução, ainda há uma parcela considerável de alunos com dificuldades de aprendizagem. Além disso, observa-se que o Ideb não é responsável pela melhoria da qualidade do ensino, mas sim reflete o trabalho já realizado pela instituição escolar dentro da comunidade em que está inserida. Sendo assim, a análise apresentada, a seguir, possui o intuito de comparar a instituição pesquisada à divisão administrativa em que ela está vinculada

**Tabela 10**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*

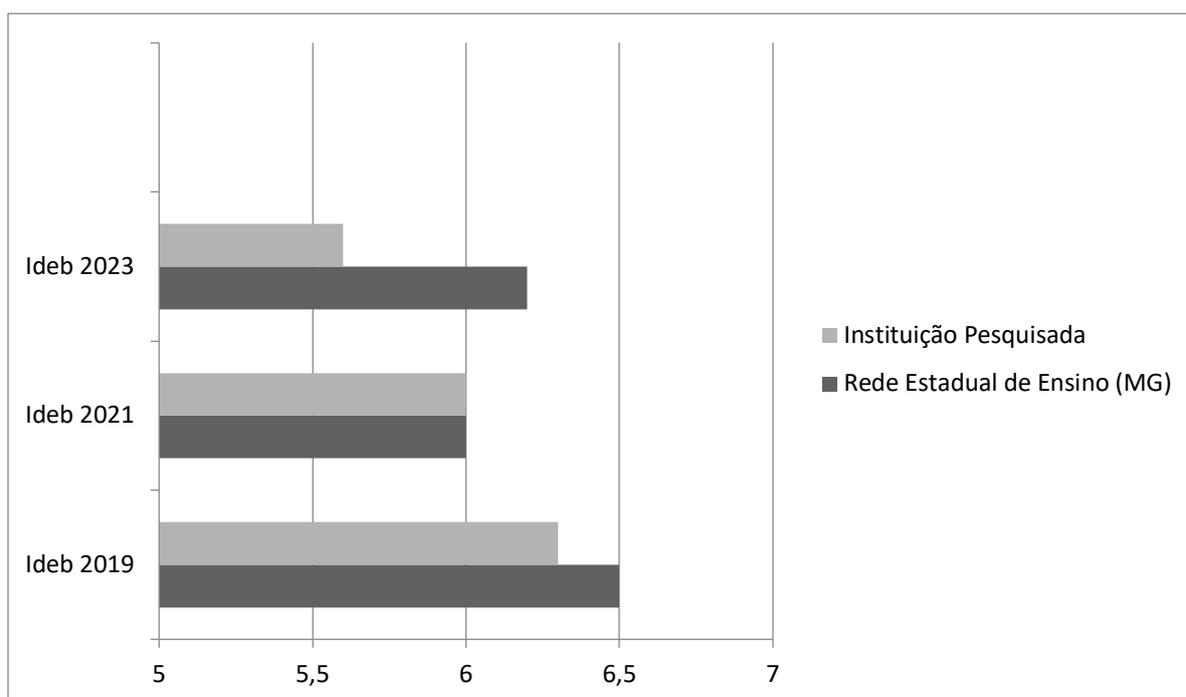
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2019							Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	99,5	99,7	99,6	99,5	99,6	99,3	1,00	234,02	222,59	6,48	6,5
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2019							Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	99,5	100,0	100,0	98,4	100,0	99,0	0,99	229,71	217,56	6,30	6,3
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2021							Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	99,4	99,4	99,4	99,5	99,5	99,3	0,99	218,40	213,78	6,02	6,0
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2021							Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1,00	218,11	213,02	6,00	6,0
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2023							Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	99,7	99,7	99,7	99,8	99,7	99,4	1,00	227,21	217,79	6,27	6,2
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2023							Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		1º ao 5º ano	1º	2º	3º	4º	5º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	98,4	95,6	100,0	95,9	98,4	100,0	0,98	212,01	206,53	5,77	5,6

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

Conforme ilustrado na Tabela 10, com dados extraídos da plataforma MEC/Inep (Brasil, 2024), na edição de 2019, a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais obteve uma média de 6,5, enquanto a instituição pesquisada alcançou a nota 6,3. Na edição de 2021, tanto a Rede Estadual quanto a instituição pesquisada obtiveram nota 6,0. Em 2023, a Rede Estadual de Educação obteve uma nota de 6,2, enquanto a instituição pesquisada registrou 5,6, apresentando uma diferença de 0,6. Para melhor ilustrar a tabela apresentada, o gráfico abaixo detalha a comparação entre as notas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais e a instituição pesquisada.

### Gráfico 1

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*



Em uma análise subsequente, foram examinados os resultados da modalidade de Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF), conforme ilustrado na tabela a seguir. Cabe destacar que, de acordo com o Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), que estabelece as normas para a divulgação das notas do Ideb e do *quórum* mínimo, a instituição pesquisada não teve sua nota divulgada na edição de 2021 devido à insuficiência de alunos na aplicação das provas do Saeb. Sendo assim, a análise de 2021 para a instituição limitou-se somente ao fator indicador de rendimento.

**Tabela 11**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*

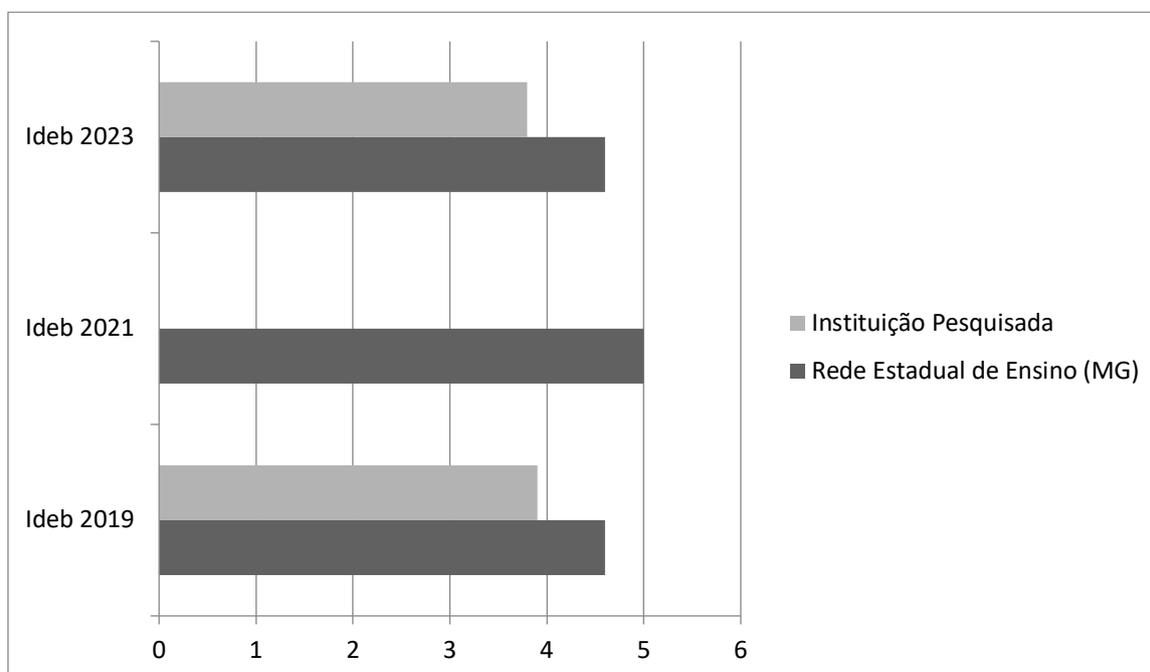
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	87,7	86,9	86,8	87,9	89,6	0,88	260,88	256,72	5,29	4,6
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	83,4	81,1	88,0	86,2	78,6	0,83	238,81	239,98	4,65	3,9
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	96,0	96,9	95,4	95,8	95,8	0,96	255,07	257,18	5,20	5,0
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	93,4	92,6	94,1	92,4	94,3	0,93	ND	ND	-	-
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	92,0	92,7	92,5	90,8	92,1	0,92	249,35	252,74	5,03	4,6
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		6º a 9º ano	6º	7º	8º	9º	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	84,5	79,6	89,5	77,3	91,5	0,84	230,44	240,25	4,51	3,8

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

Conforme ilustrado na Tabela 11, com dados extraídos da plataforma MEC/Inep (Brasil, 2024), na edição de 2019, a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais obteve uma média de 4,6, enquanto a instituição pesquisada alcançou a nota 3,9. Na edição de 2021, a Rede Estadual obteve nota 5,0 e, devido ao *quórum* insuficiente, a instituição pesquisada não teve nota Ideb nesta modalidade. Em 2023, a Rede Estadual de Educação obteve uma nota de 4,6, enquanto a instituição pesquisada registrou 3,8, apresentando uma diferença de 0,8. Para melhor ilustrar a tabela apresentada, o gráfico abaixo detalha a comparação entre as notas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais e a instituição pesquisada.

## Gráfico 2

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Fundamental Anos Finais (EFAP) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*



Pode-se observar na tabela 10 e no Gráfico 2 que a Rede Estadual de Ensino mostrou ter uma estabilidade relativa nos resultados das edições observadas. Quanto à instituição pesquisada, esta apresenta um desempenho inferior à Rede estadual de Educação, o que levanta questões inerentes à eficácia das ações pedagógicas e dos recursos disponibilizados. Esta questão será melhor analisada na fase de discussão dos dados coletados com os entrevistados.

A ausência de dados em 2021 para esta modalidade, devido insuficiência de *quórum*, impede uma análise mais detalhada e contínua do desempenho da instituição ao longo das três

edições pesquisadas. Assim, é relevante discutir a garantia da participação adequada dos alunos nas avaliações para se obter uma visão mais precisa da evolução do desempenho educacional.

A seguir, é apresentado um panorama das notas relativas ao Ensino Médio. À luz do Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), pode-se frisar que a escola pesquisada também não atingiu o quórum mínimo necessário para a divulgação da nota final do Ideb nas edições de 2021 e 2023. Portanto, serão consideradas apenas as informações relacionadas ao aproveitamento escolar dos anos de 2021 e 2023.

**Tabela 12**

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*

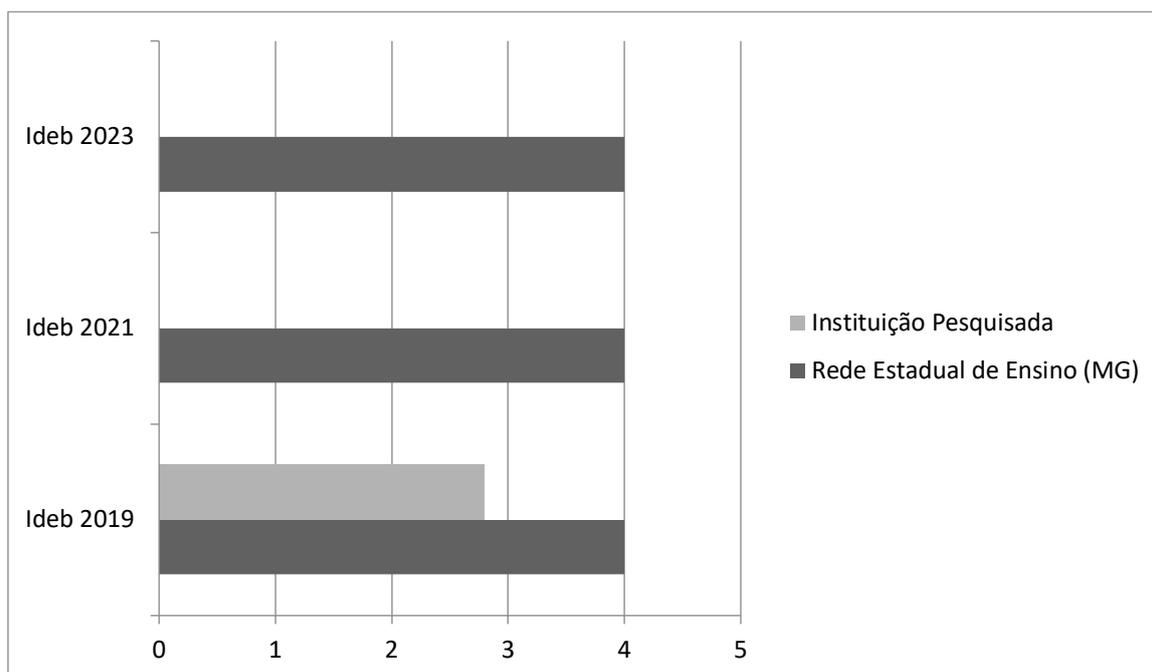
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	82,8	74,9	85,8	90,9	85,4	0,84	278,74	277,84	4,76	4,0
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2019						Nota SAEB - 2019			Ideb 2019 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	66,2	51,0	72,2	89,7	-	0,67	256,79	260,41	4,19	2,8
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	91,3	91,7	89,5	92,9	78,3	0,88	268,66	273,83	4,56	4,0
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2021						Nota SAEB - 2021			Ideb 2021 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	81,0	83,9	73,2	86,7	-	0,81	ND	ND	-	-
UF	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
MG	Estadual	86,5	82,6	87,4	91,9	-	0,87	269,43	273,25	4,56	4,0
Nome da Escola	Rede	Taxa de Aprovação - 2023						Nota SAEB - 2023			Ideb 2023 (N x P)
		Total	1ª	2ª	3ª	4ª	Indicador de Rendimento (P)	Matemática	Língua Portuguesa	Nota Média Padronizada (N)	
Instituição	Estadual	73,3	68,5	72,4	83,1	-	0,74	ND	ND	-	-

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (Brasil, 2024)

A seguir, para proporcionar mais clareza argumentativa, o gráfico 3 ilustra, de forma comparativa, os resultados do Ensino Médio entre a instituição pesquisada e a Rede Estadual de Ensino do Estado de Minas Gerais.

### Gráfico 3

*Comparativo dos Resultados do Ideb no Ensino Médio (EM) da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais e da Instituição Pesquisada*



Segundo o descrito na Tabela 11, baseada nos dados divulgados pelo Inep (MEC/Inep, Brasil, 2024) e ilustrado pelo Gráfico 3, a instituição pesquisada obteve uma nota Ideb de 2,8 na edição de 2019, enquanto a Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais alcançou uma nota de 4,0. Inicialmente, houve uma diferença de 1,2 pontos, a maior registrada entre a instituição e a Rede Estadual de Ensino dentre as três modalidades observadas nas três edições do Ideb. Nas edições de 2021 e 2023, a Rede Estadual de Ensino manteve uma nota constante de 4,0 pontos. No entanto, a instituição pesquisada não teve as notas do Ideb divulgadas para essas edições, devido à falta de *quórum*.

*A priori*, foram discutidos os motivos da falta de *quórum* para a divulgação dos resultados do Ideb das edições de 2021 e 2023. Da mesma forma, também não foram colocadas em questão as motivações para que a escola apresente a nota abaixo da média estadual na edição de 2019, pois esta discussão será pertinente quando for levantada na discussão do resultado das

percepções dos entrevistados acerca da relação gestão, docência e aluno no processo educacional.

### 4.3 Sobre o Perfil e a Percepção dos Respondentes

O breve levantamento dos perfis dos respondentes, a seguir, tem como objetivo contextualizar o grupo entrevistado, no sentido de situar o número de respondentes identificados em cada gênero, tempo de serviço na instituição pesquisada, situação funcional, faixa etária e o principal motivo por optar em trabalhar na instituição pesquisada. Sobre este último fator, a motivação, conforme Patto (2022), trata-se de um dos fatores que colaboram para o fracasso ou o sucesso escolar do aluno e pode estar associado ao sentido de satisfação dos profissionais da educação.

**Tabela 13**

*Caracterização dos Perfis dos Respondentes*

	Variáveis	Quantitativo	Percentual (%)
Gênero	Feminino	23	60,53
	Masculino	15	39,47
Faixa Etária	Entre 18 a 25 anos	2	5,26
	Entre 26 a 35 anos	8	21,05
	Entre 36 a 45 anos	17	44,74
	Entre 46 a 55 anos	4	10,53
	Mais de 55 anos	7	18,42
Enquadramento Funcional	Efetivo	25	65,79
	Contratado/Designado	13	34,21
Principal Motivo Para Escolha da Instituição	É próximo da residência	15	39,47
	É uma instituição de referência na opinião de outros docentes	5	13,16
	A instituição possui boa referência na comunidade	3	7,89
	Era a única vaga disponível	9	23,68
	Indicação de amigos/conhecidos	6	15,79
Tempo de Relacionamento com a Instituição	Menos de 01 ano	7	18,42
	Entre 01 a 05 anos	12	31,58
	Entre 06 a 10 anos	8	21,05
	Entre 11 a 15 anos	4	10,53
	Entre 16 a 20 anos	5	13,16
	Mais de 20 anos	2	5,26

Mais adiante, na quarta parte do questionário TALP, cada respondente foi indagado sobre a sua percepção acerca da instituição pesquisada. Neste momento, utilizando uma *Escala Likert* de cinco pontos (menor pontuação representada pela expressão “Discordo totalmente” e maior pontuação representada pela expressão “Concordo Totalmente”), foram destacadas as opções que melhor representam cada questionamento. Para facilitar a compreensão, houve a divisão em três tabelas distintas, sendo a primeira sobre a percepção do respondente sobre a instituição, a segunda sobre o processo de ensino e aprendizagem e a terceira sobre o trabalho da gestão em relação ao trabalho docente.

**Tabela 14**

*Percepção do Respondente Quanto à Instituição*

Pergunta	Variáveis				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É uma instituição que possui muitos alunos e propicia maior número de aulas/cargos	Quantitativo				
	-	4	7	22	5
	Percentual (%)				
	-	10,53	18,42	57,89	13,16
É uma instituição de destaque na Superintendência Regional de Ensino (SRE)	Quantitativo				
	4	13	9	11	1
	Percentual (%)				
	10,53	34,21	23,68	28,95	2,63
É uma instituição de destaque na comunidade em que está inserida	Quantitativo				
	2	11	6	17	2
	Percentual (%)				
	5,26	28,95	15,79	44,74	5,26
A instituição me inspira segurança e respaldo perante o público que atendo	Quantitativo				
	7	10	8	9	4
	Percentual (%)				
	18,42	26,32	21,05	23,68	10,53

**Tabela 15***Percepção do Respondente Quanto ao Ensino e Aprendizagem*

Pergunta	Variáveis				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O aluno possui consciência da importância do processo de ensino/aprendizagem	Quantitativo				
	8	17	8	4	1
	Percentual (%)				
	21,05	44,74	21,05	10,53	2,63
A família está ciente e engajada com o processo de ensino/aprendizagem	Quantitativo				
	-	7	21	6	4
	Percentual (%)				
	-	18,42	55,26	15,79	10,53
A taxa de evasão/reprovação do aluno influencia diretamente no desenvolvimento do trabalho docente	Quantitativo				
	-	-	2	17	19
	Percentual (%)				
	-	-	5,26	44,74	50

**Tabela 16***Percepção do Respondente Quanto ao Trabalho da Gestão em Relação ao Trabalho Docente*

Pergunta	Variáveis				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existem ações efetivas, por parte dos gestores, que promovam a permanência do aluno na instituição	Quantitativo				
	7	8	11	10	2
	Percentual (%)				
	18,42	21,05	28,95	26,32	5,26
As práticas de gestão ajudam a melhorar o processo de aprendizagem dos alunos	Quantitativo				
	6	8	7	16	1
	Percentual (%)				
	15,79	21,05	18,42	42,11	2,63
A gestão corrobora com ações pedagógicas que auxiliam no trabalho docente	Quantitativo				
	7	10	7	12	2
	Percentual (%)				
	18,42	26,32	18,42	31,58	5,26
A gestão inspira liberdade e segurança no desenvolvimento do trabalho docente	Quantitativo				
	6	10	7	10	5
	Percentual (%)				
	15,79	26,32	18,42	26,32	13,16

Feita a contextualização dos perfis dos respondentes e introduzida a percepção de cada um sobre o ambiente de trabalho, o trabalho docente e as ações da gestão escolar, há que se pensar e refletir sobre o impacto das ações dos agentes nos resultados obtidos nas notas do Ideb. Na primeira questão, sobre a percepção do quantitativo de alunos, a maioria dos respondentes sinalizou que a instituição possui um vasto público, proporcionando uma heterogeneidade e a possibilidade de contratação de vários professores devido à alta demanda de atendimento de alunos. Constatou-se que a instituição possui várias turmas em todas as modalidades ofertadas, sendo a modalidade de Ensino Médio dividida em turmas Matutinas e Noturnas, devido à alta demanda de alunos.

O conceito de percepção se diferencia do conceito de representação. Sá (2002) relembra que a representação está empenhada em investigar como o conhecimento é adquirido e compartilhado dentro de um contexto social, enquanto a percepção refere-se à experiência imediata de informações sensoriais e como os indivíduos interpretam essas informações.

No segundo momento, e ainda sobre a percepção do respondente quanto à instituição, uma boa parcela sinalizou que a escola não possui destaque na SRE, ao passo que esta mesma parcela sinalizou que a instituição possui certo grau de importância para a comunidade em que está inserida. De acordo com de Sousa e Sarmiento (2010), existe um certo grau de envolvimento entre a família e a imagem que elas possuem da escola. A vida escolar e familiar poderá ser significativamente melhorada se houver a colaboração em torno dessa relação. No entanto, salienta-se que a maioria dos respondentes não opinou nem sinalizou que a instituição não inspira segurança nesta tratativa institucional entre o docente e o público atendido.

Ao indagar os respondentes sobre a percepção do papel do aluno e da família no processo de ensino e aprendizagem, constatou-se que a maioria indicou que os alunos não demonstram compreender a importância desse processo no curso de sua formação. Por outro lado, e ainda sobre a percepção dos respondentes, embora a participação da família na vida escolar seja crucial, elas ainda se mostram inertes nesse contexto, o que reforça a ideia de que a instituição de ensino deve assumir um papel mais ativo no engajamento das famílias, para que a responsabilidade pelo processo educacional não recaia exclusivamente sobre as escolas. De certa forma, os entrevistados apontaram que as taxas de evasão e reprovação é um fator relevante no desenvolvimento de seu trabalho docente. Tal constatação mitiga a ideia de que há a necessidade de uma análise mais aprofundada para a criação de ações que revertam este quadro. Conforme Gontijo et al (2022, p. 2), “o processo educativo envolve, sobretudo, a perspectiva e as ações executadas pelo docente em sala de aula no dia a dia”.

Ao adentrar na percepção do respondente sobre as ações da gestão, boa parte não considera ou não consegue perceber ações efetivas para permanência do aluno na instituição. Relembrando que a permanência do aluno é fator fundamental para ações exitosas que contribuam para seu desenvolvimento de aprendizagem, além de ser fator chave na nota final do Ideb, conforme estabelecido no Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007).

Sobre as práticas de gestão desempenhar um papel fundamental na melhoria do processo de aprendizagem dos alunos, observou-se que a maioria dos respondentes concordam que a gestão contribui ou deve contribuir positivamente para esse processo. Apenas um pequeno grupo de respondentes discordou desta premissa e uma boa parte ainda ficou indecisa, sugerindo que a maioria reconhece o impacto benéfico da gestão na educação. A gestão deve buscar também ações pedagógicas eficazes e que auxiliem no trabalho docente, pois na percepção de uma boa parte dos respondentes isso é necessário. Além disso, a inspiração de liberdade e segurança no desenvolvimento do trabalho docente mostra-se essencial, de acordo com a maioria dos respondentes. Esses dados reforçam a importância de práticas de gestão que não só apoiem, mas também potencializem o papel dos professores, garantido um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento integral dos alunos.

O teórico Hora (2005) reforça a ideia de que o gestor, em conjunto com os demais agentes promotores do processo de ensino e aprendizagem, deve criar meios para que os discentes possam se desenvolver na totalidade de seus potenciais, e tais oportunidades devem possuir eixos no conhecimento e autodisciplina. Conforme Buss (2008), gestores e professores devem atentar-se no cuidado das questões de necessidades humanas, para que todos possam ser incluídos no processo de gestão da escola. Em outras palavras, tanto a gestão quanto os professores devem manter uma relação colaborativa e alinhada, voltada ao bem-estar e o desenvolvimento integral dos alunos.

## **4.4 As Representações Sociais no Comparativo Entre Gestão e o Aproveitamento**

### **Escolar dos Alunos da Educação Básica**

A análise das percepções dos agentes envolvidos no processo de ensino dos alunos pode trazer pistas que indiquem possíveis caminhos para melhorias nas práticas pedagógicas e gestão escolar que resultem em uma otimização nos indicativos do Ideb. Franco (2001, p. 2) indica haver a “necessidade de obtenção de boas medidas de proficiência que sejam comparáveis ao longo do tempo, para isso, deve-se haver uma adequada interpretação da escala da proficiência e de medidas adicionais de análise que permitam comparações apesar do caráter dinâmico de um sistema educacional em expansão.”

A discussão a seguir pode vir a colaborar na identificação não apenas nas áreas de sucesso, mas nos pontos críticos que podem ser ajustados para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Ao adentrar nas questões subjetivas dos entrevistados, podem ser revelados *insights* valiosos para a reflexão das ações dos agentes do processo educacional e relacionadas com as questões de tomadas de decisões voltadas para melhorias no processo e aprimoramento das práticas educacionais e administrativas da gestão.

Importante destacar que, para melhor análise argumental, os pontos-chave foram destacados em negrito, pois são sentenças consideradas relevantes pelo pesquisador.

#### ***4.4.1 Termo Indutor “Aproveitamento Escolar”***

Feita a coleta de dados e tabuladas as respostas obtidas, obteve-se um total de 190 palavras, sendo que cada um dos 38 entrevistados forneceu cinco palavras para cada termo indutor, conforme orientação inicial do formulário TALP. No ato da tabulação e antes da tratativa dos dados no EVOC, foram feitos alguns ajustes, conforme preconiza o manual do *software*. Palavras que estavam com letras maiúsculas foram modificadas para minúsculas, acentos ortográficos removidos, espaços extras entre ou após as palavras removidos e expressões sinônimas foram unificadas (neste caso considerou-se as expressões com maior frequência de evocação como padrão). Para o caso das substituições de palavras sinônimas, apresenta-se a tabela com as substituições, para melhor ilustração. As tabelas com substituições encontram-se abaixo de cada quadrante de quatro casas.

Para esta primeira análise, o *software* EVOC considerou como três palavras de frequência mínima das evocações. De um total de 190 palavras evocadas, 47 expressões estão presentes no NC. Na tabela a seguir, apresentam-se os quantitativos e divisões das evocações.

**Tabela 17**

*Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Aproveitamento Escolar”*

1º Quadrante – Núcleo Central			2º Quadrante – 1ª Periferia		
Frequência $\geq 5$ Rang $< 3,00$	FREQ	OME	Frequência $\geq 5$ Rang $< 3,00$	FREQ	OME
aproveitamento	9	2,556	acompanhamento	6	4,667
dedicacao	17	2,706	desenvolvimento	5	3,200
dificuldade	5	2,400	desinteresse	6	3,333
fraco	5	1,000	esforco	10	3,600
motivacao	5	2,000	formacao	6	3,500
processo	6	2,667	participacao	9	3,444
			trabalho	11	3,364
3º Quadrante – Zona de Contraste			4º Quadrante – 2ª Periferia		
Frequência $\leq 4$ Rang $< 3,00$	FREQ	OME	Frequência $\geq 3$ Rang $< 3,00$	FREQ	OME
atencao	3	2,000	apoio	3	4,667
avaliacao	3	2,333	objetivo	3	3,667
disciplina	4	2,500	progresso	3	4,333
eficiencia	3	1,333			
empatia	3	2,000			
estudo	4	2,250			
nota	3	2,000			
pensar	3	1,000			

**Legenda:**

**FREQ:** Frequência de Palavras

**OME:** Ordem Média de Evocação

Antes de iniciar as discussões sobre o primeiro termo indutor, cabe relembrar que os termos semelhantes (sinônimos) foram substituídos, mantendo as expressões que foram evocadas com mais frequência, conforme tabela abaixo:

**Tabela 18***Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Aproveitamento Escolar”*

<b>Palavra 1 - Maior Frequência de Evocação</b>	<b>Palavra 2 - Menor Frequência de Evocação</b>	<b>Unificada</b>
compromisso	dedicacao	dedicacao
eficiencia	eficacia/eficaz/eficiente	eficiencia
desinteresse	desinteressado	desinteresse
dificuldade/dificuldades	dificil	dificuldade
baixo	fraco	fraco
motivacao	desmotivacao/motivador/motivado	motivacao
nota	notas	nota
progressao	progresso	progresso
foco	atencao	atencao
dedicacao	comprometimento/constancia	dedicacao
aproveitamento	rendimento	aproveitamento
formacao	ensino	formacao

As evocações mais frequentes identificadas foram: dedicação, trabalho, esforço, aproveitamento, participação, processo, acompanhamento, desinteresse e formação. Das evocações mais frequentes, apenas dedicação, aproveitamento e processo aparecem como possível NC. As demais expressões estão situadas no 2º quadrante – 1ª Periferia.

Sobre as evocações que se encontram no possível NC, entende-se que a motivação para que estas expressões sejam contempladas trata-se do anseio dos professores em conscientizar os alunos sobre a importância da etapa de formação, que é a Educação Básica. Conforme Fernandes (2020), as mudanças ocorridas mediante as evoluções tecnológicas e a necessidade de uma mudança curricular centrada na cidadania revela-se como um desafio estratégico para os sistemas educativos. Desta forma, torna-se imprescindível discutir a Educação Básica como a base do conhecimento e também a base da cidadania na formação integral dos estudantes.

Para melhor entendimento, foram expostas as ideias que confirmam as evocações. Nota-se que é unânime a percepção de que a evocação “dedicação” é essencial para que o processo de ensino do aluno seja proveitoso. Nestes apontamentos, a percepção sobre a dedicação contida nas respostas dos entrevistados é sobre a dedicação do aluno em torno do seu próprio processo de formação. Sendo assim, o aluno é parte fundamental e torna-se o protagonista da sua própria formação. Freire (1987) ratifica que os indivíduos que se comprometem com o seu próprio processo histórico e de formação contribuem diretamente para o desenvolvimento de uma consciência crítica, a qual é essencial para a manutenção da justiça.

Neste ponto, o entendimento é de que “a dedicação é a base de toda a formação do aluno” (R01), pois, “com dedicação se consegue chegar a qualquer lugar, independente das condições que lhe são oferecidas” (R14). Além disso, “a dedicação do aluno é importante para seu desenvolvimento pessoal” (R20). Portanto, e na percepção dos respondentes, “o aproveitamento escolar, só é possível com dedicação” (R26).

A segunda evocação mais frequente no possível NC é “aproveitamento”. O aproveitamento também é a chave para que o processo de aprendizagem seja efetivo. Fazendo uma alusão ao próprio método de cálculo da nota do Ideb, conforme preconizado no Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007), o aproveitamento é a soma do conhecimento acadêmico do aluno com a sua assiduidade e a sua taxa de aprovação, resultantes do seu desempenho educacional. Mencionando Sousa (1997, p. 264) “[...]a educação precisa alcançar qualidade capaz de responder às demandas recorrentes das transformações globais nas estruturas produtivas e do desenvolvimento tecnológico”.

No apontamento da evocação “aproveitamento” como a mais importante, curiosamente apenas uma delas teve destaque com ênfase positiva. Nesse sentido, há que se refletir com mais cautela e aprofundamento a percepção do aluno sobre o seu aproveitamento escolar, ou seja, o motivo pelo qual ele frequenta a instituição escolar. De acordo com os respondentes, “o aproveitamento escolar está em nível tão ruim que tornou-se (*sic*) de extrema importância reavaliar a educação e os caminhos da educação” (R29). Para melhorar esse cenário, é relevante entender que “o aproveitamento só ocorre se o aluno tiver ciência do processo de formação” (R30). Assim, é possível conduzir os processos educacionais de maneira que “o aproveitamento escolar pode ser considerado eficaz quando o aluno adquire habilidades que podem ser aplicadas para a vida em sociedade” (R36).

Na Zona de Contraste (3º Quadrante), não foi encontrada dissonância alguma nos termos evocados que contradiga a percepção dos respondentes sobre o aproveitamento escolar, sendo que o entendimento é de que o próprio aluno precisa ser consciente do processo que vivencia cotidianamente. Por outro lado, a dissonância observada encontra-se na 1ª periferia (2º quadrante), ao tratar o “desinteresse” como uma das evocações de maior frequência.

Ao analisar o contexto da fala dos respondentes tem-se o seguinte cenário: “os alunos na rede pública não querem aprender nada” (R24). Complementando: “a realidade da vivência dos nossos alunos na comunidade que estão inseridos, gera uma falta de interesse e dificuldade no desenvolvimento dos discentes” (R28).

Sobre a questão do “desinteresse”, a importante reflexão que se traz é de que há a necessidade de uma conscientização, seja ela para o professor, a família, a gestão ou o próprio ente estatal. Conforme Moraes e Varela (2007), a desmotivação do aluno impacta negativamente o processo de ensino e aprendizagem. Entre as causas dessa desmotivação estão desde a falta de planejamento do professor, seja ela o fruto da desvalorização por parte dos órgãos governamentais e/ou da sociedade, ou até mesmo a estrutura física da escola; mais uma vez, fruto da desvalorização educacional. Destarte, “a forma que os educandos percebem o sucesso/fama, **leva a crer que o estudo é desnecessário, com isso eles possuem um desinteresse enorme**, com as aulas e tudo que envolve a escola” (R34), o que acarreta a percepção de que “**existe uma falta de preocupação** com esse tema, há um **relaxamento** na questão” (R35).

Ao examinar o fenômeno da desmotivação nos estudantes da Educação Básica, a discussão sobre estratégias pedagógicas e de gestão escolar pode oferecer caminhos promissores que revertam este cenário negativo. Para Agostini (2010, p. 15), “a direção deve participar de todos os assuntos escolares, descentralizando o poder e dividindo as tarefas com toda a comunidade escolar”. Ainda sobre a percepção do autor, a gestão é a principal promotora do progresso das pessoas, e o gestor deve se concentrar prioritariamente nas pessoas, fazendo-as acreditar que podem tornar o ambiente de trabalho um lugar diferenciado. De acordo com Rodrigues (2012), as ações da gestão podem ser determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma instituição educacional. Portanto, o gestor escolar deve possuir habilidades e competências específicas para administrar e desempenhar suas funções de maneira eficaz.

A próxima seção aborda as percepções dos respondentes sobre o trabalho docente.

#### ***4.4.2 Termo Indutor “Trabalho Docente”***

Nesta seção, das 190 evocações coletadas 50 estão no possível NC, com um destaque para os termos “valorização”, com frequência de 17 evocações e “dedicação” com frequência de 10 evocações. Os termos “vocação” e “trabalho” encontram-se ambos com frequência de oito evocações. Já o termo “ensino” possui frequência de sete evocações. Quanto ao quadrante da 1ª Periferia (2º Quadrante), o termo “compromisso” possui 12 de frequência, “reconhecimento” com 11 e “formação” com nove de frequência evocativa, conforme ilustrado na tabela abaixo.

**Tabela 19***Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Trabalho Docente”*

1º Quadrante – Núcleo Central			2º Quadrante – 1ª Periferia		
Frequência $\geq 7$ Rang $\leq 3,00$	FREQ	OME	Frequência $\geq 7$ Rang $\geq 3,00$	FREQ	OME
dedicacao	10	2,600	compromisso	12	3,917
ensino	7	1,429	formacao	9	3,444
trabalho	8	2,500	reconhecimento	11	3,455
valorizacao	17	2,588			
vocacao	8	3,000			
3º Quadrante – Zona de Contraste			4º Quadrante – 2ª Periferia		
Frequência $\leq 6$ Rang $\leq 3,00$	FREQ	OME	Frequência $\leq 6$ Rang $\geq 3,00$	FREQ	OME
esforco	6	2,333	disciplina	3	3,667
etica	6	2,667	empatia	5	3,800
preparo	3	2,667	interesse	6	3,167
respeito	4	2,250	organizacao	4	4,00
			participacao	4	4,00

**Legenda:****FREQ:** Frequência de Palavras**OME:** Ordem Média de Evocação

Na seqüência, encontra-se a tabela 20 contendo os termos que foram unificados devido à proximidade semântica, no termo indutor “Trabalho Docente”.

**Tabela 20***Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Trabalho Docente”*

Palavra 1 - Maior Frequência de Evocação	Palavra 2 - Menor Frequência de Evocação	Unificada
ensino	ensinar	ensino
valorizacao	desvalorizacao	valorizacao
motivacao	motivador/interesse	motivacao
sucesso	exito	sucesso
compromisso	comprometimento	compromisso
formacao/qualificacao	aprendizado	formacao
foco	desfocado	foco

No que se refere ao termo “trabalho docente”, em nenhum dos quadrantes observados houve termos aparentemente assimétricos (com sentido contrário aos observados). No entanto, ao fazer uma análise mais aprofundada, e sobretudo quando se adentra a questão da valorização

do trabalho docente, torna-se unânime a visão de que o professor ainda é uma figura desvalorizada perante a sociedade e os entes governamentais.

De acordo com as evocações coletadas, “a **valorização do docente é fundamental** para a criação de uma sociedade justa” (R01), pois, “o trabalho do professor **só terá sentido quando ele for valorizado** positivamente” (R05). Desta forma, “o professor **precisa ser valorizado** cada dia mais” (R08). “**Quanto mais valorizado for o professor, melhor ele desenvolverá seu trabalho**, ajudando no crescimento do aluno em seu processo de ensino” (R17).

Adiante, a percepção dos respondentes foi de que “o trabalho docente **necessita ser valorizado**” (R09), pois, “**se o professor for valorizado pelos entes governamentais e pela sociedade**, ele poderá ajudar ainda mais na construção de uma sociedade mais justa” (R15). Para justificar esta afirmativa, temos a ideia de que “**se não houver valorização, o docente não possui condições** para desenvolver o seu trabalho” (R18).

As condições de trabalho podem ir além de meras questões salariais e abranger o fornecimento de infraestrutura física a materiais e aparelhos suficientes para o desempenho do trabalho do docente. Por mais que esses elementos sejam caracterizados como variáveis objetos, podem afetar significativamente a identidade profissional e a experiência dos educadores, ilustrando fatores externos que são pertinentes às condições tangíveis da prática docente (Mancebo, 2010). Partindo deste pressuposto, a ideia de valorização está muito além das questões salariais, se encontra nas condições favoráveis para o desempenho de um trabalho docente com mais eficácia no processo de ensino e aprendizagem.

Em outro momento, tem-se como termo de alta frequência no possível NC, a evocação “dedicação”. Cabe esclarecer que este apontamento, em sua totalidade, é sobre a dedicação do aluno.

Segundo os respondentes, “a **dedicação é fundamental no processo de formação** do aluno” (R01), pois “se o aluno possui **dedicação diária**, ele consegue aproveitar melhor o processo de aprendizagem” (R17). Nesta mesma linha, é relevante considerar que, “com dedicação **se consegue chegar a qualquer lugar, independente das condições que lhe são oferecidas**” (R14). Além disso, acredita-se que “a dedicação do aluno é **importante para seu desenvolvimento pessoal**” (R20) e que “a escola é o lugar de aprendizado, para isto é **necessário dedicação**” (R22). Complementando essas ideias, também foi afirmado que “a **dedicação é a base de toda a formação** do aluno” (R09) e que “o aproveitamento escolar, **só é possível com dedicação**” (R26). Portanto, fica claro que “o aluno deve possuir **dedicação no processo**” (R16) para alcançar sucesso pessoal e educacional.

Bonney et al (2005) destacam que a dedicação dos alunos, frequentemente evidenciada por suas ações, é fundamental na determinação de seus resultados e o seu desempenho acadêmico. Tais motivações podem ser convertidas em estratégias de ensino e desempenho, quando trabalhadas de forma benéfica em seu processo de aprendizagem. Assim sendo, fica evidente que o compromisso do aluno com os estudos pode impactar significativamente seu sucesso acadêmico. Já Jesus Café e Seluchinsk (2020, p 211) acrescentam que “todos têm consciência da importância da escola, mas temos que querer e fazer dela um caminho para encontrar nossos objetivos, inserindo em nosso projeto de vida o próprio contexto escolar.

Na 1ª Periferia (2º Quadrante) o termo de destaque é “compromisso”, com frequência de 12 evocações. Da mesma forma que a dedicação se configura como um fator fundamental na formação do aluno, o compromisso também possui grau de importância neste fator, além do papel administrativo da gestão escolar. Souza Carvalho (2023) descreve a gestão escolar como parte fundamental na criação de uma identidade de compromisso e, com isso, a formação dos alunos é fator-chave para a educação cidadã. Nesse sentido, o funcionamento eficiente da instituição escolar promove a criação de valores, habilidades e atitudes essenciais para o desenvolvimento de cidadãos responsáveis e engajados na sociedade.

A seguir, no próximo tópico, são discutidas questões pertinentes e próprias da percepção dos respondentes sobre a gestão escolar.

#### **4.4.3 Termo Indutor “Gestão Escolar”**

Para finalizar a análise das representações dos respondentes, a última discussão é o termo indutor “Gestão Escolar”, visto que o ponto central deste trabalho é averiguar se, nas representações dos respondentes, existe reverberação das ações de gestão no aproveitamento escolar. Conforme Rangel (2013, p. 74), “a articulação das ações pedagógicas se configura como uma das mais importantes ações do gestor escolar”. Em vista disso, destaca-se que, dos 190 termos evocados, 63 estão no possível NC. Dos 63 termos 18 são “ética”, 17 são “compromisso”, 10 são “empenho” e com seis evocações estão, respectivamente, “empenho”, “imparcialidade” e “organização”.

**Tabela 21***Organização Estrutural da RS Acerca do Termo Indutor “Gestão Escolar”*

1º Quadrante – Núcleo Central			2º Quadrante – 1ª Periferia		
Frequência > = 5 Rang < 3,00	FREQ	OME	Frequência > = 5 Rang < 3,00	FREQ	OME
compromisso	17	2,647	colaboracao	14	3,071
empenho	6	2,333	foco	6	3,667
etica	18	2,389	responsabilidade	6	3,833
imparcialidade	6	3,000			
organizacao	6	2,833			
uniao	10	3,000			
3º Quadrante – Zona de Contraste			4º Quadrante – 2ª Periferia		
Frequência > = 5 Rang < 3,00	FREQ	OME	Frequência > = 5 Rang < 3,00	FREQ	OME
administracao	4	1,000	amor	3	3,667
coerencia	3	2,667	desafio	3	3,333
dificil	3	2,000	insegura	3	3,333
distante	3	1,667	insuficiente	4	4,000
lideranca	5	1,600	interacao	3	3,667
motivacao	3	2,333	respeito	5	3,600
trabalho	5	2,400			

**Legenda:****FREQ:** Frequência de Palavras**OME:** Ordem Média de Evocação

A seguir, as evocações foram lematizadas, utilizando-se como parâmetro a permanências das evocações de maior frequência e substituindo as que tiveram menor frequência de evocação.

**Tabela 22***Expressões Semelhantes Unificadas no Termo Indutor “Gestão Escolar”*

<b>Palavra 1 - Maior Frequência de Evocação</b>	<b>Palavra 2 - Menor Frequência de Evocação</b>	<b>Unificada</b>
compromisso	comprometimento/dedicacao	compromisso
moral	etica	etica
uniao	harmonia	uniao
colaboracao	cooperacao/participacao	colaboracao
coerencia	coesao	coerencia
insegura	inseguranca	insegura
administracao	administrador	administracao
democracia	democratica	democracia
empenhada	esforcada	empenhada
lideranca	lider	lideranca
imparcialidade	imparcial	imparcialidade
trabalho	trabalhoso	trabalho
responsabilidade	responsavel	responsabilidade
atencao	atenciosa	atencao
amor	amorosa	amor
colaboracao	auxilio	colaboracao
participacao	participativa	participacao
dificil	dificuldade	dificil
responsabilidade	responsavel	responsabilidade
organizacao	planejamento	organizacao
insuficiente	limitado	insuficiente

Antes de iniciar uma discussão mais aprofundada, destaca-se que mesmo que algumas evocações no possível NC pareçam simétricas, ao analisá-las com profundidade, pode-se perceber que possuem representação assimétrica, se comparadas com o seu sentido semântico neutro ou positivo.

Inicialmente, tem-se como uma das maiores evocações no possível NC o termo “ética”, que, de acordo com os respondentes corresponde da seguinte forma: “a ética é o **fator-chave** para que a gestão desempenhe seu papel administrativo” (R01); “se a gestão não possui ética nos seus processos, ela é uma gestão **fadada ao insucesso**” (R15); “se o gestor não é ético, o **trabalho se torna difícil** de ser desenvolvido” (R19).

Ao identificar um pequeno descontentamento com a administração da gestão por parte dos respondentes, cabe a reflexão do papel da administração no contexto das motivações para que o trabalho docente tenha efeitos positivos na formação dos alunos da Educação Básica. Ao

perceber nas respostas obtidas de que “se a gestão é **tirânica**, é uma gestão **antiética**” (R04), “a boa gestão é pautada na ética e **não em ficar fazendo excursão**” (R05), “é fundamental que o gestor tenha ética e **não fique beneficiando uns em prol de outros**” (R10) e que “se a gestão não possui ética e compromisso em seu trabalho cotidiano, **todo o processo se perde**. Mesmo que haja uma valorização do professor e uma conscientização do aluno no processo, **sem a ética e o compromisso da gestão, nada poderá garantir um ambiente de crescimento**” (R17), torna-se ainda mais viável a análise sob a perspectiva das relações entre gestão e comunidade escolar.

Kavaya e Ghiggi (2007, p.7) definem o poder de gestão como uma “imposição de uma vontade, por qualquer meio, numa relação social determinada. Nessa perspectiva, a gestão escolar pode adotar uma posição que tende a centralizar as decisões em suas próprias mãos, negligenciando a participação coletiva e democrática de todos os membros que compõem o corpo da comunidade escolar. Miranda (2012) reforça que a gestão escolar deve ter uma postura que relacione não somente a dimensão financeira ou pedagógica, mas que promova um ambiente de trabalho colaborativo propício para que os docentes tenham liberdade no desenvolvimento de suas atribuições. Brenner e Ferreira (2020) destacam que os conflitos internos em um ambiente escolar são inevitáveis e que tais conflitos podem ser importantes acontecimentos para que a discussão e resolução de demandas sejam uma realidade.

Adiante, e para enriquecimento da análise, verifica-se que a segunda evocação de maior frequência no possível NC é “compromisso”, com 17 citações. Para este tópico, importante relacionar que o compromisso foi listado pelos respondentes, também, como uma questão relevante e diferencial em uma gestão. De acordo com a percepção dos respondentes, “a gestão deve possuir compromisso em tudo o que ela for fazer” (R14), pois, “se a gestão escolar **continuar descompromissada com o trabalho e a parte do trabalho docente, se torna inviável o desenvolvimento do aluno** em seu processo educacional” (R18).

Conforme levantado por um dos respondentes, o compromisso da gestão deve ir ao encontro com o trabalho docente e o desenvolvimento do aluno. Ao colocar a gestão como impulsionadora e incentivadora das ações que são promovidas na escola, há o entendimento, conforme já elencado por Saboia e Barbosa (2021), de que qualquer processo voltado para a mudança do ambiente escolar deve superar formas predominantes de entendimento e de relacionamento dos agentes. Ainda conforme as autoras, atualmente os membros da instituição são valorizados principalmente pelo cumprimento de seus objetivos, resultados e atividades, como se fizessem parte de uma instituição onde tudo é prescrito e predeterminado.

Mira (2020) observa que o ambiente escolar, como comunidade, deve implicar a participação de todos os grupos e indivíduos como parte de sua gestão. De Souza Carvalho (2023) explicita que a gestão escolar, na atualidade, deve promover a participação do coletivo e entender a instituição como um todo complexo e integrado, devido à infinidade de relações e interrelações que ocorrem tanto internamente quanto fora do ambiente de trabalho.

Ao analisar o termo “união”, cuja frequência foi de 10 evocações, entende-se que nas tendências atuais dos sistemas educativos, os processos de ensino e aprendizagem estão se organizando majoritariamente por meio de projetos, cujo objetivo é a promoção da integração escola-comunidade, a fim de oferecer uma educação de relevância para todos os membros, por meio da participação comunitária (Lima et al., 2022).

Para os respondentes, “a **união** dos membros que compõem a gestão é **fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de excelência**” (R03), pois, “gestão escolar em parceria é escola em ação.” (R31).

Por fim, ao analisar as evocações assimétricas, na Zona de Contraste (3º Quadrante) temos os termos “difícil” e “distante”, ambas com frequência de três evocações cada. E na 2ª Periferia (4º quadrante) temos os termos “insuficiente” e “insegura”, com frequência de quatro e três, respectivamente.

Dessa forma, tem-se o panorama de que, “a gestão escolar **está sempre distante** do corpo docente “(R26), nesse sentido, “se a gestão é distante, todo o processo educacional **tende a ruir**” (R07). Para Alves (2012), é vital que se comece a prover mudanças para que o movimento administrativo da gestão se dê de forma estratégica, centrando-se na agilidade em adaptar-se a novas circunstâncias. Hoje em dia, o exercício da gestão se traduz na habilidade de gerenciar o novo, a transformação, o inesperado. Administrar é inovar.

Adentrando na seara da “insuficiência” e da “insegurança”, importante destacar que, “se a gestão **não for suficiente no processo administrativo**, ela tenderá a **colaborar para o insucesso dos seus alunos**” (R16). Tal afirmação apoia-se na percepção de que a gestão, a principal responsável pelas ações exitosas do processo formativo de uma instituição educacional, exerce papel fundamental na criação de um ambiente que seja propício ao aprendizado e ao desenvolvimento dos estudantes. Sendo assim, e de acordo com Salgado et al. (2019), para que haja transformação na escola, deve-se democratizá-la e torná-la um verdadeiro centro de cidadania e participação.

Para completar a análise, destaca-se que a gestão escolar precisa ser vista como uma peça fundamental no processo educativo, pois ela é o carro-chefe e o motivador das ações que irão impactar diretamente na qualidade do ensino e no êxito dos seus alunos. De acordo com

Lück (2009), a gestão deve ser entendida como uma dimensão mais complexa e abrangente e que possua um caráter tipicamente político, vez que, há um jogo de poder entre as pessoas envolvidas no contexto da educação. A contribuição para a melhoria na qualidade do ensino, da aprendizagem e da formação dependem da participação de toda a comunidade escolar, sendo ela a gestão, os pais, professores e os próprios alunos. Os autores Salgado et al. (2019) apontam que a democratização de uma escola e seu processo de transformação dependem do comprometimento e da ação conjunta de todas as partes.

Guedes et al. (2021) afirmam que existe uma necessidade urgente da gestão adotar, como método, a criatividade e a proatividade e que ela deve readequar os estilos de gestão, agora pautados na democracia, no diálogo e na crítica como características essenciais, para que haja eficiência nas suas ações administrativas. Hees e Pimentel (2021) sugerem que um clima positivo pode aumentar o comprometimento de todos os agentes, o que leva a melhores resultados educacionais, sendo que a utilização da metodologia democrática e dialógica pode criar um ambiente mais inclusivo, o que é vital para o desenvolvimento geral da comunidade escolar.

Conforme de Souza Barbosa (2023, p. 103), “no momento em que o diretor compreende a importância de seu papel, assume que é líder dentro da escola, passa a ser gestor que articula as ações em várias dimensões, para de “apagar incêndios”, as mudanças ocorrem e as melhorias aparecem”. Nesse sentido, torna-se necessária a superação de desafios e resistências inerentes da relação interpessoal entre os agentes. Assim, os gestores devem incluir em seus planos estratégicos o envolvimento da comunidade escolar como um todo, criando estratégias educacionais coesas e que atendam às necessidades exclusivas do ambiente escolar (da Costa, 2023).

Por fim, é considerável a percepção de que existem muitos desafios a serem enfrentados pelos gestores escolares, sendo estes a falta de recursos, desgastes nas relações com os professores, conflitos internos, reprovação, evasão, infrequência dos alunos e a pouca participação das famílias no processo educacional. A gestão escolar, nesse sentido, deve propiciar um ambiente participativo em que todas as partes, incluindo alunos, professores e familiares estejam ativamente envolvidos. Tal participação deve promover o senso de propriedade e responsabilidade, o que é essencial para o sucesso das estratégias educacionais (Rossi et al., 2024).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicativos do Ideb possuem um grau amplo de importância, no sentido de que é por meio dele que as escolas e as redes de ensino podem promover, com maior efetividade, ações de melhoria da Educação Básica. Nesse sentido, segundo Franco (2001), o Ideb busca compreender o contexto em que as escolas operam, o que se torna relevante para a tomada de decisões que resultem em melhoria da qualidade de aprendizagem dos estudantes. Soares e Xavier (2013, p. 915) destacam que “a criação do Ideb significou uma grande e positiva mudança no debate educacional brasileiro”. Ainda segundo os autores, é importante que haja um movimento de “transformar o Ideb em um primeiro passo para o processo de reflexão interna nas escolas, na busca de melhores e mais efetivas práticas pedagógicas”.

Quanto à relação interna dos servidores de uma instituição de ensino, pode-se destacar a integração entre gestores e demais servidores, em um sentido colaborativo, pois a cooperação entre esses grupos é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente educacional mais produtivo e saudável. O alinhamento entre os grupos também pode trazer um ambiente no qual é possível o compartilhamento de experiências e de responsabilidades. De acordo com Santos (2015), o clima organizacional de uma instituição de ensino contribui de forma positiva como ponto de envolvimento entre comunidade e escola e de manutenção da organização como parte de uma gestão participativa e democrática. Sendo assim, a união entre os servidores da instituição de ensino é basilar no desenvolvimento produtivo das ações exitosas de ensino e aprendizagem.

Outro ponto relevante é a presença da gestão escolar enquanto protagonista da mudança positiva quanto à participação da comunidade e do compartilhamento de resultados. A gestão escolar possui um potencial de atuação enquanto agente catalisador, capaz de fomentar parcerias e inspirar toda a comunidade escolar, no sentido de envolver-se ativamente no processo educacional. Gontijo et al. (2022) enfatizam que o caminho para a construção de uma educação de qualidade está na promoção de ambientes colaborativos e democráticos.

Destarte, para desenvolvimento deste trabalho foram estabelecidos três objetivos específicos, subtraídos de um objetivo principal, cujo intuito foi analisar como a gestão escolar pode se refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da rede estadual de Minas Gerais. *A priori*, o entendimento era de que realmente as ações da gestão escolar possuem reverberações no desenvolvimento educacional dos alunos da instituição. Todo este trabalho foi desenvolvido pensando desde a trajetória do pesquisador até a pouca literatura disponível nos repositórios dos cursos de Administração que tratem do

correlacionamento dos temas “gestão escolar”, “aproveitamento do aluno” e “Teoria das Representações Sociais”.

A princípio, e focando no primeiro objetivo específico: “mapear, através das Representações Sociais, a percepção dos professores sobre a gestão escolar no âmbito desta escola”, foi observado que o corpo docente está insatisfeito com a atual gestão, conforme pode ser observado nas respostas dos entrevistados. Sobre estes aspectos é válido relembrar que as ações da gestão podem ser determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma instituição educacional. Portanto, é necessário que o gestor escolar possua habilidades e competências específicas para administrar e desempenhar suas funções de maneira eficaz (Rodrigues 2012).

Sendo assim, fica evidenciado que a gestão precisa adotar uma abordagem mais centrada nas necessidades da comunidade escolar. Conforme ressaltado por Miranda (2012), a gestão escolar deve ter uma postura que promova um ambiente de trabalho colaborativo propício para que os docentes tenham liberdade no desenvolvimento de suas atribuições

Passando ao segundo objetivo: "identificar o alinhamento entre as práticas de gestão adotadas e o desempenho acadêmico dos alunos", de acordo com os resultados na instituição estudada, constatou-se que não houve progresso desde a primeira edição do Ideb observada, em 2019, até a edição mais recente, em 2023, para todas as suas modalidades: Ensino Fundamental Anos Iniciais (EFAI), Ensino Fundamental Anos Finais (EFAF) e Ensino Médio (EM). Segundo os dados analisados, na etapa do EFAF, houve uma queda de 0,9 pontos entre as edições de 2019 e 2023. No caso do EFAI, a nota manteve-se constante entre as edições de 2019 e 2023, permanecendo em 4,6 pontos.

Ao analisar o EM, há um alarmante resultado, pois, a instituição obteve a nota 3,9 em 2019 e nas edições de 2021 e em 2023 não registrou *quórum* mínimo para o cálculo de nota do Ideb. Justifica-se a falta de *quórum* em 2019 devido à pandemia do Covid-19. Já na edição de 2023 não se justifica, vez que a escola possui alta demanda de EM, com muitas turmas nos turnos do Matutino e Noturno. O número de alunos do EM é superior à somatória das modalidades de EFAI e EFAF. Assim, verificou-se que não se justifica, pelo número de alunos, a falta de quórum para liberação dos resultados das edições de 2019 e 2023 na modalidade de Ensino Médio.

No terceiro objetivo específico: “comparar, através das três últimas edições do Ideb, a variação dos indicadores de aproveitamento e sua relação com a gestão”, constatou-se que, de forma geral, houve progressos de indicativos do Ideb das redes públicas estaduais a nível nacional, no estado de Minas Gerais e na cidade de Belo Horizonte. Num primeiro momento, o esperado deste cenário era que fosse inversamente proporcional ao resultado alcançado, pois,

devido às perdas resultantes da pandemia do Covid-19, muitos alunos tiveram dificuldades em recuperar o ritmo dos estudos durante o período pandêmico e pós-pandêmico (Nota Informativa do Ideb 2023, Brasil, 2023).

Outro ponto constatado durante a coleta de dados foi que parte da comunidade escolar, sobretudo o corpo docente, enquadra-se em um estado de desmotivação perante a própria comunidade escolar. Observou-se que muitas respostas apontaram para a falta de valorização docente, a falta de percepção dos alunos quanto à importância dos estudos e a negligência dos familiares no acompanhamento dos alunos.

Como pontos limitadores desta pesquisa, destaca-se um período curto de tempo, tanto no sentido de comparação mais ampla entre as outras gestões e outras edições do Ideb, quanto ao prazo para entrega da pesquisa para avaliação final. Nesse sentido, poderiam ter sido analisadas, também, outras realidades, sejam no mesmo bairro, na mesma cidade, no mesmo estado ou em outros estados do Brasil ao comparar outras realidades e contextos sociais e de administração escolar.

Igualmente, outro ponto limitador significativo do estudo foi a dificuldade enfrentada pelo pesquisador ao interagir com a gestão da instituição analisada. Ao solicitar que os gestores participassem do questionário, percebeu-se uma atitude de apatia e resistência em relação ao tema da pesquisa. Como resultado, a perspectiva dos próprios gestores sobre os assuntos discutidos nesta pesquisa não pôde ser plenamente observada ou debatida.

Por fim, para futuras pesquisas, embora este estudo não tenha esgotado o tema, recomenda-se o uso da Teoria das Representações Sociais (TRS) para analisar a relação entre a gestão escolar e a comunidade escolar, adotando as teorias críticas como referencial teórico. Além disso, considera-se pertinente aprofundar a reflexão sobre as ações administrativas e pedagógicas da gestão escolar e seus impactos no desenvolvimento dos alunos, utilizando cenários variados. Seria valioso realizar comparações com outras realidades sociais, incluindo escolas de diferentes estados, permitindo uma análise comparativa mais abrangente e diversificada, o que poderia oferecer *insights* valiosos sobre como diferentes contextos e práticas de gestão influenciam os resultados educacionais.

## REFERÊNCIAS

- Abric, J. C. (2003). Abordagem estrutural das representações sociais: desenvolvimentos recentes. *Representações sociais e práticas educativas*, 37-57.
- Abric, J-C. (1994) *Pratiques sociales et représentations*. Paris: PressesUniversitaires de France.
- Abric, Jean-Claude. (1998) A abordagem estrutural das representações sociais. In: Moreira, Antônia S. P. e Oliveira, Denise C. (Orgs.). *Estudos Interdisciplinares de representação social*.p. 27-38
- Abric, Jean-Claude. (2000) A abordagem estrutural das representações sociais. In: Moreira, Antonia; Oliveira, Denize Cristina de (orgs.) *Estudos Inter-disciplinares de Representação Social*
- Agostini, M. Z. (2010). O gestor escolar e suas ações frente à gestão.
- Aguiar, M. A. S. (2019) Gestão da educação e a formação do profissional da educação no Brasil. In:Pereira, N. S. C., Aguiar, M. A. S. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. p.193-240.
- Almeida, L. C. (2014). Relação entre o desempenho e o entorno social em escolas municipais de Campinas: A voz dos sujeitos. Universidade Estadual de Campinas.
- Alves, I. M. (2023). Ideb, as unidades da federação e o perfil das escolas públicas: uma análise exploratória de dados não supervisionada.
- Alves-Mazzotti, A. J., Madeira, M. C., Wilson, T., Xavier, E. V., da Silva, E. M., Araujo, L., & Santos, F. (2004). Os sentidos do ser professor. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 1(1), 61-73.
- Amâncio, N. M. (2016). A gestão escolar no contexto de crise do capital: a transposição do modelo empresarial para o chão da Escola Pública na Rede Estadual no Ceará.
- Andrade, D. B. D. S. F., Teibel, É. N. H., & de Lima Assunção, A. M. (2020). Análise sociogenética do núcleo central das representações sociais: investigações sobre o cuidado hospitalar de crianças. *Revista de Educação Pública*, 29. Auxerre: SciencesHumaines.
- Atran, S., Medin, D. L., & Ross, N. O. (2005). The cultural mind: environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological review*, 112(4), 744.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Bonney, C. R., Kempler, T. M., Zusho, A., Coppola, B. P., & Pintrich, P. R. (2005). Student learning in science classrooms: What role does motivation play?. *Beyond Cartesian dualism: Encountering affect in the teaching and learning of science*, 83-97.

- Brenner, C. E. B., & Ferreira, L. S. (2020). Gestão Escolar e conflitos: impactos no trabalho pedagógico dos professores. *Interfaces Científicas-Educação*, 8(3), 11-26.
- Brüggemann, OM, & Parpinelli, M.Â. (2008). Utilizando abordagens quantitativas e qualitativas na produção do conhecimento. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 42, 563-568.
- Bruggen, Johan C. Van, (2001). Políticas europeias de avaliação da escola: situação atual da relação com as políticas de autonomia, descentralização e auto-gestão (self-management). *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, Lisboa, nº 1, p. 4-21
- Bulgraen, V. C. (2010). O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. *Revista Conteúdo, Capivari*, 1(4), 30-38.
- Buss, A. M. B. (2008). Entidades de gestão democrática. *Curitiba: Positiva*.
- Bryman, A. (2016) Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Calegario, P., & de Oliveira, A. R. (2022). Representações sociais de educação profissional e tecnológica: um estudo comparativo entre estudantes ingressantes e concluintes do ensino médio integrado. *Revista Contexto & Educação*, 37(119), e13248-e13248.
- Camargo, C. A. C. M., Camargo, M. A. F., & de Oliveira Souza, V. (2019). A importância da motivação no processo ensino-aprendizagem. *Revista Thema*, 16(3), 598-606.
- Chamon, Edna Maria Querido de Oliveira. (2007) Representação social da pesquisa e da atividade científica: um estudo com doutorandos. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 12, n. 1, p. 37-46.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Coelho, M. I. M. (2008) Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 229-258, abr./jun.
- Costa, F. G., & de Lima Coutinho, M. D. P. (2016). Representações sociais no contexto do diabetes mellitus. *Psicologia em Estudo*, 21(1), 175-185.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE Publications, Incorporated.
- Da Costa, J. B. (2023). GESTÃO ESCOLAR: Capacitação de professores que trabalham no campo. *Cadernos de InterPesquisas*, 1, 85-95.
- Da Silva, A. M. E. C., & do Nascimento Melo, E. S. (2020). O núcleo central da representação social de estagiários (as) do curso de Pedagogia/UERN acerca da docência. *Revista Principia-Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, (52), 157-168.

- De Castro Crusóé, N. M. (2004). A teoria das representações sociais em Moscovici e sua importância para a pesquisa em educação. *Aprender-Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação*, (2).
- De Jesus Café, L., & Seluchinesk, R. D. R. (2020). Motivação dos alunos do 3º ano do ensino médio para prosseguirem seus estudos frente às dificuldades da pandemia Covid-19. *Humanidades & Inovação*, 7(16), 198-212.
- De Lima, R. V., Brito, M. D. O., dos Santos, L. S. R., de Souza, J. D. A., da Silva Sousa, M. D. N., & Simone do Socorro, A. L. (2022). Gestão Escolar e as Práticas Educativas na EJA: Educação Bancária e Emancipadora. *Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 4, 197-209.
- De Lima, W. M., Saraiva, J. M., & de Alencar Alves, D. S. (2020). Representações sociais das gestoras e profissionais da educação infantil da rede municipal de Recife-PE sobre a qualidade da educação. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 31(2), 383-405.
- De Sousa Barbosa, M. (2023). Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. *Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 6, 85-109.
- De Sousa Carvalho, V. L. (2023). O aporte das ações da gestão escolar para a cidadania. *Revista Científica FESA*, 3(8), 64-76.
- De Sousa, M. M., & Sarmento, T. (2010). Escola-família-comunidade: uma relação para o sucesso educativo. *Gestão e Desenvolvimento*, (17-18), 141-156.
- 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 programa e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015 O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados 481 qualidade da educação básica. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2007.
- Demo, P. (2005). *Metodologia da investigação em educação*. Editora Ibepex.
- Denzin, N.K. (1989). Denzin, Norman K., *The ResearchAct: Uma introdução teórica aos métodos sociológicos*, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- Dias, É., & Ramos, M. N. (2022). A Educação e os impactos da Covid-19 nas aprendizagens escolares. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30(117), 859-870.
- Federal, S. (1988). Constituição da república federativa do Brasil. *Brasília: Senado*, 28.

- Fernandes, J. H. (2020). A educação nos anos de 2030. *La educación del mañana. ¿Inercia o transformación*, 449-460.
- Ferreira, C. A. L. (2015). Pesquisa quantitativa e qualitativa: perspectivas para o campo da educação. *Revista Mosaico-Revista de História*, 8(2), 113-121.
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa-3*. Artmed editora.
- Franco, C. (2001). O SAEB-Sistema de Avaliação da Educação Básica: potencialidades, problemas e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, 127-133.
- Freitas, L. C., de Sordi, M. R. L., Malavasi, M. M. S., & de Freitas, H. C. L. (2017). *Avaliação educacional: caminhando pela contramão*. Editora Vozes Limitada.
- Gadotti, M. (2018). Qualidade na educação: uma nova abordagem. São Paulo: Instituto Paulo Freire; 5. *Série Cadernos de Formação*.
- Garcia, M. M. A. (2015). Reformas curriculares e formação inicial: saberes e profissionalização. *Educação Unisinos*, 19(1), 57-67.
- Ghamri, M. (2023). Lesreprésentationssociales: une élaborationcollective.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 5. *Social* (S. Moscovici, org.), pp. 469-494, Barcelona: Paidós.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gontijo, JRM, Fagiani, CC, & Previtali, FS (2022). Desafios para uma formação e desenvolvimento profissional docente que possibilite uma educação de qualidade e humanizada. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 11 (7), e4911729378-e4911729378.
- Goode, W. J. (1972). Métodos em pesquisa social. In *Métodos em pesquisa social* (pp. 488-488).
- Guedes, M. Q., Rosa, E. M., & do Prado Anjos, A. P. S. (2021). Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia. *Humanidades & Inovação*, 8(61), 130-144.
- Hees, L. W. B., & Pimentel, M. R. (2021). Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 47810-47819.
- Hora, D. L. (1994). Gestão democrática na escola. *Artes e ofício de participação coletiva*.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)

- Imbernón, F. (2015). Novos desafios da docência no século XXI: a necessidade de uma nova formação docente. *Por uma revolução no campo da formação de professores*. São Paulo: Unesp, 75-82.
- Inep. Nota Informativa: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb. Inep 2023. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/ideb/nota\\_informativa\\_ideb\\_2023.pdf](https://download.inep.gov.br/ideb/nota_informativa_ideb_2023.pdf) Acesso em: 20 ago. 2024.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). (2011). Saeb. Aneb e Anresc (Prova Brasil). Menu do gestor. Objetivos das avaliações. Brasília: Inep.
- Jodelet, D., (1985). La representación social: Fenómenos, concepto y teoría. In: *Psicología Social* (S. Moscovici, org.), pp. 469-494, Barcelona: Paídos.
- Jodelet, D., (2001). *Representações sociais: um domínio em expansão*. In: Jodelet, Denise. (Org.) *As Representações Sociais*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ.
- Kavaya, M., & Ghiggi, G. (2007). Poder e autoridade.
- Lima, L. C. (2001). A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. In *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica* (pp. 189-189).
- Lück, H. (2000). A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista gestão em rede*, (19), 8-13.
- Lück, H. (2009). Dimensões da gestão escolar e suas competências. *Curitiba: Editora Positivo, 1*.
- Machado, M. C. D. S. (2020). Autonomia e responsabilização: um desafio para a gestão escolar.
- Maia, L. D. S. L. (2001). *Lesreprésentations des mathématiques et de leur enseignement: exemple des pourcentages*.
- Mancebo, D. (2010). Subjetividade docente. *Oliveira, Da; Duarte, AMC; Vieira, LF Dicionário: trabalho, profissão e condição docente*. Belo Horizonte: Faculdade de Educação/UFMG, 1.
- Marková, I. (2017). A fabricação da teoria de representações sociais. *Cadernos de pesquisa*, 47, 358-375.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2
- Martins, M. F., & Rezende, A. C. (2020). A consciência filosófica na pedagogia histórico-crítica: entrevista com Dermeval Saviani. *Revista HISTEDBR On-line*, 20, e020018-e020018

- Mazzotti, A. J. A (2002). A abordagem estrutural das representações sociais. *Psicologia da Educação*.
- Medeiros, S. N., & Mendes, A. M. (2013). Clínica em Psicodinâmica do Trabalho e CRM: Cooperação e Relacionamento Interpessoal. *Revista Conexão SIPAER*, 4(2), 25–44. <http://conexaosipaer.com.br/index.php/sipaer/article/view/234>
- Mello, L. R. D., & Bertagna, R. H. (2020). Tensões do SAEB e do IDEB para a educação de qualidade como direito. *Revista Educação Em Questão*, 58(58).
- Minayo, M. C. D. S. (2016). Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, 28, 61-77
- Minayo, M. C. de S. (Org.). (2014). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec.
- Miranda, J. A. D. A. (2012). Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola.
- Moraes, C. R., & Varela, S. (2007). Motivação do aluno durante o processo de ensino-aprendizagem. *Revista eletrônica de Educação*, 1(1), 1-15.
- Morin, E. (2016). Os Sete Saberes Necessarios a Educacao do Futuro. *Sustinere-Revista de Saúde e Educacao*, 4(1), 161-162.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF.
- Moscovici, S. (2001) Das representações coletivas às representações sociais: elementos para uma história. In: Representações sociais. (org) JODELET, Denise. Rio de Janeiro: EDU-ERJ.
- Moscovici, S. (2009). Representações sociais: investigações em psicologia social. In *Representações sociais: investigações em psicologia social*
- Moscovici, S. (2012). Minority influence. *Social Psychology: Revisiting the Classic Studies*, 91, 91-106.
- Moscovici, S. (1978). A representação social da psicanálise. Tradução de Cabral. Rio de Janeiro: Zahar.
- Neculau, A. (2006). Une expérience d'apprentissage social dirigé. *Carrefours de l'éducation*, (2), 41-56.
- Neves, Dulce Amélia de Brito et al. (2023) Protocolo verbal e teste de associação livre de palavras: perspectivas de instrumentos de pesquisa introspectiva e projetiva na ciência da informação. *PontodeAcesso*, v. 8, n. 3, p. 64-79, 2014. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/12917/9240>. Acesso em: 18 mar. 2023.

- Olbertz, M. E., & Hilger, T. R. (2022). Teoria das Representações Sociais e o Ensino de Química na Educação Básica: Um Estudo de Caso. *Revista Debates em Ensino de Química*, 8(1), 217-230.
- Oliveira, M. O. R. D., Luce, F. B., Sampaio, C. H., Perin, M. G., Santini, F. D. O., & Santos, M. J. D. (2017). Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing publicados no Brasil: as pesquisas survey na década de 2000. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 54-87.
- Paiva, F. D. (2016). Gestão Participativa: impactos sobre a produtividade organizacional. *Curitiba: Appris*.
- Paro, V. H. (2022). *Administração escolar: introdução crítica*. Cortez Editora.
- Patto, M. H. S. (2022). A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia.
- Pelletier, G. (1999) Les formes du leadership. In P. Cabin (Ed.), *Les Organisations*. (163-172).
- Pinto, J. M. R. (2008). O custo de uma educação de qualidade. In: Correa, B. C.; Garcia, T. O. (Org.). *Política educacionais e organização do trabalho na escola*. São Paulo: Xamã.
- Rangel, J. V. (2013). Efeito escola e efeito professor: um estudo dos fatores ligados à eficácia escolar.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. *Qualitative research methods*, 77-108.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rodrigues, S. M. S., (2012) *A Cultura Organizacional e o Papel do Gestor de Formação*. Universidade de Lisboa Instituto de Educação.
- Rossi, M., da Silva, W. M., da Crus, A. C., da Silva, A., de Oliveira, C. C., Assis, D. A. B., ... & Cordeiro, L. F. (2024). OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM ESCOLAS PÚBLICAS. *REVISTA FOCO*, 17(7), e5606-e5606.
- Rouquette, M. L., & Flament, C. (2003). Anatomie des idées ordinaires. *Comment étudier les représentations sociales*.
- Sá, C. P. (1996). *Núcleo Central e Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Sá, C. P. D. (1996). Representações sociais: teoria e pesquisa do núcleo central. *Temas em psicologia*, 4(3), 19-33.
- Sá, C. P. D. (2002). Núcleo central das representações sociais. In *Núcleo central das representações sociais* (pp. 189-189).
- Saboia, V. S. M., & Barbosa, R. P. (2021). Pandemias reais, currículo, gestão escolar e nós. E agora?. *Ensino em Perspectivas*, 2(1), 1-11.

- Salgado, R. J. D. S. F., Santos, L. F. D., Resende, T. C., & Souza, W. J. D. (2019). Cidadania deliberativa e gestão social: revisão sistemática de literatura no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(spe), 817-831.
- Sarmiento, E. C. D., & Sousa, M. (2016). Da Administração à Gestão Escolar: representações sociais para o contexto da educação brasileira. *Anais III CONEDU, Campina Grande: Realize Editora*.
- Saviani D. (2021) Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez editora: autores associados.
- Schneider, E. M., Fujii, R. A. X., & Corazza, M. J. (2017). Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(9), 569-584.
- Sidney, S. R., & Vieira, V. M. O. (2022). Representações sociais: gestão educacional e práticas pedagógicas no olhar dos gestores das escolas do município de Uberaba-MG. *Olhar de Professor*, 25, 1-21.
- Silva, G. R. F., de Freitas Macêdo, K. N., de Almeida Rebouças, C. B., & Alves, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2), 246-257.
- Soares, J. F., & Xavier, F. P. (2013). Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. *Educação & Sociedade*, 34, 903-923.
- Soares, J. F., Alves, M. T. G., & Fonseca, J. A. (2021). Trajetórias educacionais como evidência da qualidade da educação básica brasileira. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38.
- Sousa, C. P. D., & Ferreira, S. L. (2019). Avaliação de larga escala e da aprendizagem na escola: um diálogo necessário. *Psicologia da educação*, (48), 13-23.
- Souza, K. R., & Kerbauy, M. T. M. (2017). Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. *Educação e Filosofia*, 31(61), 21-44.
- Souza, S. M. Z. L. (1997). Avaliação do rendimento escolar como instrumento de gestão educacional. In: Oliveira, Dalila Andrade. *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, p. 264-283.
- Teixeira, A. S. (1997). Educação para a Democracia: introdução à administração educacional/Anísio Teixeira. *Apresentação de Luiz Antônio Cunha, 2ª ed./Rio de Janeiro: Editora UFRJ*.
- Tosta, K. S., Ney, M. G., & Silva, R. M. D. (2020). Reforma do Estado e políticas de avaliação da qualidade da Educação Básica no Brasil. *Educação UFSM*, 45.
- Travitzki, R. (2020). Qual é o grau de incerteza do Ideb e por que isso importa? Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 28, 500-520.

- Vasconcelos, C. R. D. D., Leal, I. O. J., & de Cerqueira Araújo, J. A. Q. (2020). Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. *Revista online de Política e Gestão Educacional*, 24(1), 55-70.
- Vasconcelos, J. C., Lima, P. V. P. S., Rocha, L. A., & Khan, A. S. (2021). Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(113), 874-898.
- Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. *São Paulo: Atlas*, 34, 38.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Vergara, S. C., & Ferreira, V. C. P. (2005). A representação social de ONGs de formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. *XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Brasília: ANPAD*.
- Voss, DMS e Garcia, MMA (2014). O discurso da qualidade da educação e o governo da conduta docente. *Educação & Realidade*, 39, 391-412.
- Wachelke, J., & Wolter, R. (2011). Critérios de construção e relato da análise prototípica para representações sociais. *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 27, 521-526.
- Weber, M. (2011). *Ciência e política: duas vocações*. Editora Cultrix.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)****Termo de Consentimento Livre Esclarecido****Dados de identificação**

Título do Projeto: **Reflexos da Gestão Escolar: As Representações Sociais no Desempenho Acadêmico da Educação Básica**

Pesquisador Responsável: Josimar Emanuel Santos

Nome do participante:

Data de nascimento:

R.G.:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa GESTÃO ESCOLAR: O Uso da Teoria das Representações Sociais no Comparativo Entre Gestão e o Aproveitamento Escolar dos Alunos da Educação Básica, de responsabilidade do(a) pesquisador(a) JOSIMAR EMANUEL SANTOS.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao (a) pesquisador (a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

**Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:**

1. O trabalho tem por objetivo analisar como a gestão escolar pode refletir no desenvolvimento e no aproveitamento dos alunos de uma escola da rede Estadual de Minas Gerais. Para tanto, a pesquisa será realizada com Gestores, professores e Especialistas de uma Escola Estadual, pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a percepção das ações de gestão no desenvolvimento dos alunos da educação básica. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

3. A coleta de dados será realizada em uma escola estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.
4. O (a) pesquisador (a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde, física ou mental, bem como à integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
6. Ao participar desse trabalho contribuirei com Josimar Emanuel Santos
7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 15 a 30 minutos.
8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.
10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.
11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.
12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Josimar Emanuel Santos, telefone: (31)9 9928-8806, e-mail: josimar.emanuel@educacao.mg.gov.br

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_  
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa  
acima descrito.

**Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_.**

---

**Assinatura do(a) participante**

---

**Assinatura do responsável por obter o consentimento**

## **APÊNDICE B –TESTE ASSOCIAÇÃO LIVRE DE PALAVRAS (TALP)**

Meu nome é Josimar Emanuel Santos, sou mestrando do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, pelo Centro Universitário Unihorizontes. Faço uma pesquisa com o objetivo de identificar e analisar a relação entre gestão escolar e o impacto no aproveitamento dos alunos da Educação Básica. A pesquisa é intitulada como **Reflexos da Gestão Escolar: As Representações Sociais no Desempenho Acadêmico da Educação Básica**

Importante:

- 1) O TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) SERÁ DISPONIBILIZADO POSTERIORMENTE, EM MEIO FÍSICO, PARA ASSINATURA;
  
- 2) O TEMPO MÉDIO PARA RESPOSTA DESTE QUESTIONÁRIO É DE 25 MINUTOS

Desde já, agradeço a participação.

1. Termo de ciência:

Estou ciente de desejo continuar

### **Informações sobre o respondente**

As questões abaixo visam qualificar o respondente para que o pesquisador possa, ao final da pesquisa, categorizar as informações coletadas

#### **\* 1. Gênero**

Feminino

Masculino

Outro (especifique):

#### **\* 2. Qual cargo exerce atualmente na Instituição?**

\*\*Caso possua mais de um cargo, considerar o que exerce maior tempo na escola

(A) Professor(a) Regente de Turma (Ensino Fundamental – Anos Iniciais) – PEB - ANOS INICIAIS

(B) Professor(a) Regente de Aula (Ensino Fundamental – Anos Finais – Ensino Médio Regular/EJA/Profissional) - PEB

(C) Professor Para Uso da Biblioteca – PEBUB

(D) Especialista da Educação Básica – EEB / Coordenador do NEM

(E) Professor de Apoio ACLTA / Professor(a) Intérprete de Libras / Professor Guia Intérprete

(F) Gestão Escolar – Diretor / Vice

Outro (especifique)

#### **\* 3. Qual o seu enquadramento funcional?**

Efetivo(a)

Contratado(a)/Convocado(a)

Cargo de confiança

#### **\* 4. Quanto tempo leciona nesta instituição?**

Caso seja contratado(a)/convocado(a), informar o período considerando a soma de todos os vínculos com a escola

(A) Menos de 01 ano

(B) Entre 1 a 5 anos

- (C) Entre 6 a 10 anos
- (D) Entre 11 a 15 anos
- (E) Entre 16 a 20 anos
- (F) Mais de 20 anos

**\* 5. Qual sua idade?**

- (A) Entre 18 a 25 anos
- (B) Entre 26 a 35 anos
- (C) Entre 36 a 45 anos
- (D) Entre 46 a 55 anos
- (E) Mais de 55 anos

**\* 6. Qual o principal motivo que levou você a optar por trabalhar nesta escola?**

- (A) É próximo da minha residência
  - (B) É uma boa instituição de ensino
  - (C) Possui uma boa referência na comunidade
  - (D) Era a única que possuía vaga
  - (E) Fui indicado por um amigo/conhecido/familiar
- Outro (especifique)

## **TESTE DE ASSOCIAÇÃO LIVRE DE PALAVRAS (TALP)**

O TALP consiste em identificar as cinco palavras que lhe vier à cabeça. São palavras soltas, sem formar frases, que descrevam o que você pensa sobre o assunto a seguir.

### **\* 1. Categoria 01: Aluno e Aproveitamento Discente**

Escreva as 05 (cinco) primeiras palavras que vêm à mente sobre "Aproveitamento Escolar"

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### **\* 2. Forme uma frase a com palavra que considera mais importante descrita acima**

Dentre as 05 palavras, escolha e informe a que considera mais importante. Explique-a, brevemente, dizendo em que sentido você a utilizou, com uma frase:

### **\* 1. Categoria 02: Docente e Clima Organizacional**

Escreva as 05 (cinco) primeiras palavras que vêm à mente sobre "Sentido do Trabalho Docente"

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**\* 2. Forme uma frase a com palavra que considera mais importante descrita acima**

Dentre as 05 palavras, escolha e informe a que considera mais importante. Explique-a, brevemente, dizendo em que sentido você a utilizou, com uma frase:

**\* 1. Categoria 03: Gestão e Desenvolvimento Institucional**

Escreva as 05 (cinco) primeiras palavras que vêm à mente sobre “Gestão Escolar”

1.

2.

3.

4.

5.

**\* 2. Forme uma frase a com palavra que considera mais importante descrita acima**

Dentre as 05 palavras, escolha e informe a que considera mais importante. Explique-a, brevemente, dizendo em que sentido você a utilizou, com uma frase:

### Percepção do respondente quanto à instituição

Nesta etapa, iremos fazer o levantamento da percepção do respondente quanto à instituição em que leciona/administra.

Após cada pergunta, atribua um valor que ilustre sua percepção acerca do tema:

#### 1. É uma instituição que possui muitos alunos e propicia maior número de aulas/cargos

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

#### \* 2. É uma instituição de destaque na Superintendência Regional de Ensino (SRE)

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

#### \* 3. É uma instituição de destaque na comunidade em que está inserida

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 4. A gestão proporciona liberdade no desenvolvimento do trabalho docente**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 5. A gestão e a instituição me trazem segurança e respaldo perante o público que atendo**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 6. O Aluno possui consciência da importância do processo de ensino/aprendizagem**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 7. A família está ciente e engajada com o processo de ensino/aprendizagem**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 8. A taxa de evasão/reprovação do aluno influencia diretamente no desenvolvimento do trabalho docente**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 9. Existem ações efetivas, por parte dos gestores, que promovam a permanência do aluno na instituição**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 10. As práticas de gestão ajudam a melhorar o processo de aprendizagem dos alunos**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**\* 11. A gestão corrobora com ações pedagógicas que auxiliam no trabalho docente**

		Não		
		concordo		
Discordo		nem		Concordo
totalmente	Discordo	discordo	Concordo	totalmente

**Agradecemos sua participação nesta pesquisa.**

## APÊNDICE C – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Aproveitamento

### Escolar"

Sujeito	Palavra1	Palavra2	Palavra3	Palavra4	Palavra5
1	dedicacao*	participacao	processo	esforco	rendimento
2	eficiencia	motivacao	estudo*	participacao	coragem
3	motivacao*	aproveitamento	estudo	participacao	formacao
4	necessario*	empatia	processo	desenvolvimento	participacao
5	formacao*	dedicacao	esforco	trabalho	desenvolvimento
6	dedicacao	aprendizado*	aproveitamento	participacao	esforco
7	motivacao	drogas*	objetivo	esforco	trabalho
8	atencao	dedicacao	trabalho	estudo	*apoio
9	dedicacao*	trabalho	consciencia	esforco	acompanhamento
10	pensar	empatia*	esforco	respeito	saber
11	desenvolvimento	aprendizado*	nota	avaliacao	progresso
12	aproveitamento	avaliacao	participacao	reforco*	projetos
13	frequencia	dedicacao	crescimento	formacao	conhecimento*
14	atencao	dedicacao*	trabalho	acompanhamento	apoio
15	processo*	formacao	esforco	atencao	dedicacao
16	pensar	trabalho	processo	acompanhamento	dedicacao*
17	nota	aprovacao	processo*	trabalho	apoio
18	pensar	trabalho	processo*	dedicacao	dedicacao
19	mediano	eficiencia	participacao*	regular	improvavel
20	proposito	dedicacao*	impacto	formacao	motivacao
21	permanencia	trabalho	dedicacao	acompanhamento	disciplina*
22	estudo	dedicacao*	preparo	acompanhamento	desenvolvimento
23	disciplina*	nota	aproveitamento	trabalho	acompanhamento
24	motivacao	desinteresse*	reconhecimento	perspectiva	aproveitamento
25	aproveitamento	perspectiva	qualidade*	competencia	objetivo
26	dedicacao*	estudo	vontade	valor	esforco
27	eficiencia	exito*	disciplina	proposito	possibilidades
28	dificuldade	disciplina	comunidade	drogas	desinteresse*
29	fraco	desinteresse	dedicacao	aproveitamento*	ultrapassado
30	aproveitamento*	participacao	trabalho	professor	formacao
31	esforco*	responsabilidade	objetivo	criatividade	progresso
32	desenvolvimento*	frequencia	progresso	esforco	dedicacao
33	necessario	empatia	melhorias*	equipamentos	discernimento
34	fraco	dificuldade	desinteresse*	emocoes	projetos
35	fraco	dificuldade	desleixado	desinteresse*	trabalho
36	avaliacao	dedicacao	aproveitamento*	participacao	habilidades
37	fraco	dificuldade*	imensuravel	estrutura	desperdicio
38	fraco*	insatisfeito	problematico	desinteresse	dificuldade

## APÊNDICE D – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor

### "Aproveitamento Escolar"

Sujeito	Evocação mais importante	Justificativa
1	dedicação	A dedicação é fundamental no processo de formação do aluno
2	estudo	O estudo é o principal para que o aluno se desenvolva e aproveite melhor o seu processo de ensino
3	motivação	O aluno que possui motivação é um aluno consciente da importância de sua formação
4	necessário	Para a formação de um cidadão é necessário que ele possua consciência da importância de sua formação
5	formação	A formação do aluno depende de uma instituição que o conscientize sobre a importância do processo de aprendizagem
6	aprendizado	O aprendizado é a base de toda a formação do aluno
7	drogas	As drogas influenciam no rendimento dos alunos, dos que a utilizam e dos que não a utilizam, de forma direta
8	apoio	O aluno precisa do apoio da família para se desenvolver melhor
9	dedicação	A dedicação é a base de toda a formação do aluno
10	empatia	Empatia pelo outro
11	aprendizado	O aprendizado é a base do aproveitamento escolar, pois sem a assimilação efetiva dos conteúdos ensinados, é impossível alcançar um desempenho satisfatório nas avaliações e na vida acadêmica
12	reforço	O reforço é umas maneiras mais eficazes para fazer com que o aluno melhore seu nível
13	conhecimento	A capacidade do aluno de absorver o conhecimento é essencial para um bom aproveitamento escolar.
14	dedicação	Com dedicação se consegue chegar a qualquer lugar, independente das condições que lhe são oferecidas
15	processo	Se o aluno possui consciência do processo, ela poderá se desenvolver de forma constante"
16	dedicação	O aluno deve possuir dedicação no processo
17	dedicação	Se o aluno possui dedicação diária, ele consegue aproveitar melhor o processo de aprendizagem
18	processo	O aluno deve ter consciência do processo educacional
19	participação	O aproveitamento aluno, depende de vários fatores, desde materiais de ensino, a participação dos pais e comunidade.
20	dedicação	A dedicação do aluno é importante para seu desenvolvimento pessoal
21	disciplina	Um aluno dedicado é um aluno com disciplina
22	dedicação	A escola é o lugar de aprendizado, para isto é necessário dedicação
23	disciplina	A disciplina é essencial para que os estudantes tenham um bom rendimento escolar.
24	desinteressado	Os alunos na rede pública não querem aprender nada.
25	qualidade	Qualidade: acredito que essa palavra se entrelaça ao rendimento escolar.
26	dedicação	O aproveitamento escolar, só é possível com dedicação.
27	êxito	O aproveitamento escolar do aluno pode leva-lo ao êxito na vida acadêmica e profissional.

28	desinteresse	A realidade da vivência dos nossos alunos da comunidade que estão inseridos, gera uma falta de interesse e dificuldade no desenvolvimento dos discentes.
29	aproveitamento	O aproveitamento escolar está em nível tão ruim que tornou-se de extrema importância reavaliar a Educação e os caminhos da educação
30	aproveitamento	O aproveitamento só ocorre se o aluno tiver ciência do processo de formação
31	esforço	Aluno que gosta de estudar, desenvolve responsabilidade tornando-se criativo e esforçado.
32	desenvolvimento	O aproveitamento escolar, além do desempenho acadêmico, deve buscar o desenvolvimento de habilidades do aluno.
33	melhorias	Como professora de arte vejo a necessidade de mais equipamentos, mídias, acesso à internet para o enriquecimento da aprendizagem. Acredito que aproveitariam muito mais.
34	desinteresse	A forma que os educandos percebem o sucesso/fama, leva a crer que o estudo é desnecessário, com isso eles possuem um desinteresse enorme, com as aulas e tudo que envolve a escola
35	desinteresse	Existe uma falta de preocupação com esse tema, há um relaxamento na questão.
36	aproveitamento	O aproveitamento escolar pode ser considerado eficaz quando o aluno adquire habilidades que podem ser aplicadas para a vida em sociedade.
37	dificuldade	O aproveitamento escolar é baixo e isso é um desafio
38	fraco	O rendimento escolar encontra-se baixo.

**APÊNDICE E – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Trabalho Docente"**

<b>Sujeito</b>	<b>Palavra1</b>	<b>Palavra2</b>	<b>Palavra3</b>	<b>Palavra4</b>	<b>Palavra5</b>
1	valorizacão*	ética	trabalho	vocação	reconhecimento
2	valorizacão	ética	compromisso*	empatia	esforço
3	esforço	vocação	atenção	disciplina*	valorizacão
4	aprendizado	reconhecimento*	valorizacão	vocação	compromisso
5	valorizacão*	respeito	interesse	reconhecimento	trabalho
6	respeito*	ética	valorizacão	reconhecimento	dedicação
7	esforço*	dedicação	qualidade	inspiração	responsabilidade
8	ensino	aprendizagem	desenvolvimento	compromisso	valorizacão*
9	valorizacão*	reconhecimento	participação	ética	compromisso
10	trabalho	dedicação*	respeito	empatia	compromisso
11	vocação	compromisso*	formação	inspiração	dedicação
12	trabalho	dedicação*	gosto	vocação	profissão
13	ensino	compartilhamento	reconhecimento	vínculo	transformação*
14	dedicação*	compromisso	visão	participação	valorizacão
15	valorizacão*	formação	compromisso	trabalho	dedicação
16	valorizacão	trabalho	respeito	empatia*	compromisso
17	valorizacão*	trabalho	ética	compromisso	reconhecimento
18	valorizacão*	reconhecimento	ética	participação	compromisso
19	esforço	dedicação	formação	remuneração*	organização
20	ensino	formação	crescimento	compromisso	vocação*
21	desafiador	insalubre	valorizacão	reconhecimento*	participação
22	entrega	trabalho	vocação*	paciência	valorizacão
23	ensino	formação*	preparo	esforço	organização
24	missão	interesse	desafiador	valorizacão	formação*
25	preparo	disciplina	organização	método	formação*
26	vocação	indispensável*	sociedade	escola	importante
27	harmonia	ensino	êxito	colaboração*	interesse
28	agradável	ensino	organização*	equipe	interesse
29	interesse	difícil	cansativo	frustração*	ultrapassado
30	doação	reconhecimento	valorizacão	embasamento	dificuldades*
31	dedicação	responsabilidade	metodologia*	energético	criativo
32	planejar	fazer	gerir	comunidade*	avaliar
33	mínimo	difícil*	paciência	empatia	companheirismo
34	evolução	ensino	crescimento	preparo	futuro*
35	foco	repetitivo	equipe	cansativo	futuro*

36	mediador	funcoes	estrategias	relacionamento	formacao*
37	gratidao	esforco	empatia	foco*	disciplina
38	dedicacao*	necessario	interesse	formacao	reconhecimento

## APÊNDICE F – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor

### "Trabalho Docente"

Sujeito	Evocação mais importante	Justificativa
1	valorização	A valorização do docente é fundamental para a criação de uma sociedade justa
2	compromisso	O aluno bem formado é o resultado do compromisso do professor com o processo de ensino
3	disciplina	O trabalho do professor só possui sentido se for desenvolvido com bastante disciplina
4	reconhecimento	O reconhecimento do trabalho docente é necessário para que a sociedade evolua.
5	valorização	O trabalho do professor só terá sentido quando ele for valorizado positivamente
6	respeito	O respeito ao professor é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa
7	esforço	O esforço do professor precisa ser reconhecido pela comunidade e pela sociedade
8	valorização	O professor precisa ser valorizado cada dia mais
9	valorização	O trabalho docente necessita ser valorizado
10	dedicação	O trabalho docente é pautado na dedicação
11	compromisso	O impacto do trabalho docente é visto na capacidade de moldar mentes, abrir portas para novas oportunidades e promover o desenvolvimento integral dos alunos
12	dedicação	Dedicação ao trabalho realizado é essencial, pois sem dedicação o trabalho não produz. A produtividade é a chave para a percepção dos frutos daquilo que você realiza.
13	transformação	O professor desempenha um papel fundamental como agente de transformação social para os estudantes.
14	dedicação	Coloca dedicação nas coisas que fizer e tudo lhe terá sentido
15	valorização	Se o professor for valorizado pelos entes governamentais e pela sociedade, ele poderá ajudar ainda mais na construção de uma sociedade mais justa
16	empatia	Para que o aluno possa se desenvolver, o professor deverá ter empatia com o processo de ensino
17	valorização	Quanto mais valorizado for o professor, melhor ele desenvolverá seu trabalho, ajudando no crescimento do aluno em seu processo de ensino
18	valorização	Se não houver valorização, o docente não possui condições para desenvolver o seu trabalho
19	remuneração	A falta de remuneração adequada para os docentes, faz com que piore a qualidade de aula, devido a quantidade de tempo que o professor tem que trabalhar, para receber um salário insuficiente
20	vocação	A vocação no trabalho docente é o que impulsiona os professores a se dedicarem com paixão e comprometimento, buscando sempre o melhor para o desenvolvimento dos seus alunos
21	reconhecimento	O trabalho docente, no contexto brasileiro é um trabalho sem reconhecimento

22	vocação	Ser docente é dedicar-se a um trabalho pela vocação
23	formação	O sentido do trabalho docente encontra-se na sua prática, como forma de aprender e ensinar.
24	formação	Formação constante
25	formação	O trabalho docente tem como foco principal a formação para a vida e para o mercado de trabalho.
26	indispensável	O professor é indispensável na sociedade.
27	colaboração	A colaboração entre os funcionários da escola, especificamente entre os professores pode levar ao sucesso em um curto espaço de tempo.
28	organização	Organização acolhedora, que busca integrar a equipe docente
29	frustração	Há um grau enorme de frustração no trabalho docente na atualidade.
30	dificuldades	Ser docente é o maior desafio na contemporaneidade
31	metodologia	A profissão de professor não pode faltar postura enérgica com uma pitada de amor. A metodologia deve ser responsável e criativa, levando os alunos a serem cidadãos críticos.
32	comunidade	O trabalho docente está inserido do desenvolvimento de uma comunidade.
33	difícil	Não vejo muito sentido no trabalho docente. Me sinto cada dia mais desmotivada
34	futuro	O trabalho docente é crucial para a formação dos educandos, principalmente para o futuro tanto acadêmico, quanto profissional.
35	interesse	Devido a falta de interesse aparente dos alunos gera no professor a ausência de criatividade, assim as aulas se tornam repetitivas e pouco atraente para os alunos.
36	formação	O trabalho docente tem como uma das suas principais funções contribuir de forma significativa para a formação do cidadão para a vida em sociedade.
37	foco	Necessário foco na realização do trabalho docente
38	dedicação	Para ser professor é necessário muita dedicação. Devido aos diversos problemas da carreira se não tiver dedicação desistimos.

**APÊNDICE G – Evocações Coletadas a Partir do Termo Indutor "Gestão Escolar"**

<b>Sujeito</b>	<b>Palavra1</b>	<b>Palavra2</b>	<b>Palavra3</b>	<b>Palavra4</b>	<b>Palavra5</b>
1	etica*	compromisso	uniao	colaboracao	interacao
2	etica	atencao	uniao	respeito*	coragem
3	insegura	uniao*	etica	compromisso	foco
4	distante	conflito	desinteressada	imparcialidade	etica*
5	etica*	respeito	coerencia	organizacao	uniao
6	etica	colaboracao	recurso	uniao	respeito*
7	distante*	imparcialidade	etica	empenho	insuficiente
8	foco*	trabalho	compromisso	etica	inovacao
9	etica	compromisso	colaboracao	uniao	responsabilidade*
10	colaboracao	etica*	respeito	compromisso	foco
11	lideranca*	uniao	organizacao	colaboracao	inovacao
12	administracao	responsabilidade	compromisso	colaboracao	foco*
13	compromisso	desafio	*lideranca	motivacao	responsabilidade
14	compromisso	amor	colaboracao	etica	*compromisso
15	trabalho	compromisso	etica*	igualdade	percepcao
16	etica	compromisso	insuficiente*	desafio	foco
17	etica*	compromisso	colaboracao	desafio	amor
18	foco	compromisso*	insuficiente	etica	uniao
19	etica*	compromisso	interacao	empatia	responsabilidade
20	motivacao	lideranca*	organizacao	comunicacao	recurso
21	compromisso	etica	coerencia*	colaboracao	integridade
22	administracao	organizacao	imparcialidade*	insegura	etica
23	lideranca	organizacao	trabalho	delegar	respeito*
24	empenho	motivacao*	criativa	amor	atencao
25	administracao*	formacao	futuro	perspectiva	trabalho
26	dificil	imparcialidade	distante*	superior	pesado
27	colaboracao*	uniao	valorizacao	amizade	dinheiro
28	integridade	melhoria*	disciplina	competencia	colaboracao
29	competencia	perfil*	imparcialidade	engessado	desinteressada
30	administracao	coerencia	colaboracao*	democracia	merito
31	uniao*	responsabilidade	empenho	compromisso	docente
32	trabalho	conflito*	organizacao	responsabilidade	compromisso
33	excelencia*	coletividade	dialogo	credibilidade	paciencia
34	colaboracao	humana*	proxima	empenho	insuficiente
35	empenho*	necessidades	interacao	preferencias	colaboracao
36	democracia*	valorizacao	coletividade	imparcialidade	comunicacao
37	empenho	dificil	recurso*	infraestrutura	cotidiano
38	lideranca	problemas*	dificil	infraestrutura	insegura

## APÊNDICE H – Palavras Importantes e Justificativa a Partir do Termo Indutor

### "Gestão Escolar"

Sujeito	Evocação mais importante	Justificativa
1	ética	A ética é o fator chave para que a gestão desempenhe seu papel administrativo
2	respeito	Para que a gestão possua bom êxito em suas ações, ela precisa ser pautada no respeito com seus servidores
3	união	A união dos membros que compõem a gestão é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de excelência
4	ética	Se a gestão é tirânica, é uma gestão antiética
5	ética	A boa gestão é pautada na ética e não em ficar fazendo excursão
6	respeito	Para que a gestão seja reconhecida ela deve respeitar os servidores, tratando-os de forma parcial e sem favoritismos
7	distante	Se a gestão é distante, todo o processo educacional tende a ruir
8	foco	a gestão precisa ter foco nos processos da escola
9	responsabilidade	O gestor deve administrar com responsabilidade. Caso não o faça, o fracasso é iminente
10	ética	É fundamental que o gestor tenha ética e não fique beneficiando uns em prol de outros
11	liderança	A liderança eficaz na gestão escolar é essencial para criar uma visão compartilhada, promover a colaboração entre professores, alunos e pais, e assegurar a qualidade do ensino
12	foco	Diante da realidade humana todo trabalho de gestão necessita de uma força emocional bem desenvolvida, uma força sábia, com coragem sem excessos e tiranias.
13	liderança	O gestor requer uma liderança participativa que se torna indispensável para o sucesso do trabalho
14	compromisso	A gestão deve possuir compromisso em tudo o que ela for fazer
15	ética	Se a gestão não possui ética nos seus processos, ela é uma gestão fadada ao insucesso
16	insuficiente	se a gestão não for suficiente no processo administrativo, ela tenderá a corroborar com o insucesso dos seus alunos
17	ética	se a gestão não possui ética e compromisso em seu trabalho cotidiano, todo o processo se perde. Mesmo que haja uma valorização do professor e uma conscientização do aluno no processo, sem a ética e o compromisso da gestão, nada poderá garantir um ambiente de crescimento
18	compromisso	Se a gestão escolar continuar descompromissada com o trabalho e a parte do trabalho docente, se torna inviável o desenvolvimento do aluno em seu processo educacional.
19	ética	Se o gestor não é ético, o trabalho se torna difícil de ser desenvolvido
20	liderança	A liderança na gestão escolar é vital para inspirar professores e alunos, implementar estratégias eficazes e garantir que a escola opere de maneira harmoniosa e produtiva.
21	coerência	A gestão não possui coerência quando proporciona a pequenos grupos benefícios que outros não possuem

22	imparcialidade	Uma gestão que não é imparcial é uma gestão sem ética
23	respeito	O respeito a equipe na gestão escolar é essencial para o trabalho, assim como delegar tarefas.
24	motivação	Motivadora
25	administração	A administração é o foco principal de um gestor
26	distante	A gestão escolar está sempre distante do corpo docente.
27	colaboração	A colaboração entre os membros da gestão escolar leva ao êxito dos componentes da escola.
28	melhoria	Gestão voltada na melhoria constante da disciplina e no aperfeiçoamento e qualidade do ensino aprendizagem
29	perfil	É necessário ter perfil pra assumir uma função na gestão escolar.
30	colaboração	Uma gestão que não promove a participação da comunidade não é uma gestão de mérito
31	união	Gestão escolar em parceria é escola em ação.
32	conflito	A gestão escolar deve conciliar os interesses de todos os agentes presentes no processo da educação.
33	excelência	Direção tem excelência em todos os aspectos sempre tentando melhorar .
34	humana	A gestão escolar faz um trabalho muito difícil, pois lida com todos os lados do processo de educação, por isso considero fundamental ser uma gestão humana, que faz uso da empatia e que acredita no propósito da escola.
35	empenho	A gestão escolar tem se esforçado para atuar na gestão.
36	democracia	A gestão democrática é baseada em atitudes e ações que propõem a participação de todos.
37	recurso	A gestão está em alinhar os recursos as dificuldades do cotidiano
38	problemas	Os gestores possuem muitos problemas para resolver.