



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CEDU
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

RIVIAN WILLYANY SANTOS CORREIA COSTA

**AVALIAÇÕES EXTERNAS E GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

MACEIÓ-AL
2026

RIVIAN WILLYANY SANTOS CORREIA COSTA

**AVALIAÇÕES EXTERNAS E GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Alagoas, como parte dos
requisitos necessários para obtenção do título de
licenciado em Pedagogia, sob a orientação do
Professor Dr. Givanildo da Silva.

MACEIÓ-AL
2026

RIVIAN WILLYANY SANTOS CORREIA COSTA

**AVALIAÇÕES EXTERNAS E GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Trabalho apresentado ao Colegiado do Curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 14/09/2026.

Orientador/a: Prof. Dr. Givanildo da Silva (CEDU/UFAL)

Comissão Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **GIVANILDO DA SILVA**
Data: 15/09/2026 10:07:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Givanildo da Silva (CEDU/UFAL)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **INALDA MARIA DOS SANTOS**
Data: 17/09/2026 08:48:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Inalda Maria dos Santos (CEDU/UFAL)

2º. Membro

Documento assinado digitalmente
 **EDLENE CAVALCANTI SANTOS**
Data: 16/09/2026 23:58:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Edlene Cavalcanti Santos (CEDU/UFAL)

3º. Membro

AVALIAÇÕES EXTERNAS E GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Rivian Willyany Santos Correia Costa¹

Givanildo da Silva²

RESUMO

As reformas educacionais implementadas no Brasil a partir da década de 1990 mudaram a organização das escolas públicas e o trabalho da gestão escolar. Nesse cenário, o presente estudo investiga a cultura da avaliação nas políticas educacionais e suas repercussões no papel da gestão escolar e na função social da escola. Para isso, a pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Como técnica de pesquisa, utilizou-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). O protocolo metodológico estruturou-se a partir do mapeamento de teses e dissertações sobre o tema no Catálogo de Teses e Dissertações (Capes), no recorte temporal de 2021-2026. A partir desse levantamento, realizou a análise final de 13 estudos. Os resultados indicam que as avaliações externas ampliaram o controle estatal sobre a escola e trouxeram metas e resultados para a gestão. Esse processo ocasiona tensão quando o gestor, ao tentar manter a escola democrática, lida com a pressão de uma lógica gerencial que, muitas vezes, restringe o currículo e ignora a realidade local e as desigualdades sociais. Contudo, as avaliações tornam-se úteis quando utilizadas de forma crítica no planejamento. Para que os dados se transformem em melhorias pedagógicas, é essencial o suporte técnico e a formação, fatores que impedem a escola de se tornar apenas um espaço de preparação para exames.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura da avaliação. Políticas educacionais. Gestão escolar.

ABSTRACT

Educational reforms implemented in Brazil since the 1990s have reshaped the organization of public schools and the nature of school management. Within this context, this study investigates the evaluation culture in educational policies and its repercussions on both the role of school management and the social function of the school. To achieve this, the research is characterized as an exploratory study with a qualitative approach, employing a Systematic Literature Review (SLR) as its research method. The methodological protocol involved mapping theses and dissertations on the topic within the Capes Database of Theses and Dissertations, spanning the 2021–2026 timeframe. Based on this survey, a final analysis of 13 studies was conducted. The results indicate that external evaluations have expanded state control over schools and imposed targets and results-oriented demands on management. This process generates tension, as administrators attempt to sustain democratic management while coping with the pressures of a managerialist logic that frequently narrows the curriculum and overlooks local realities and social inequalities. However, evaluations prove useful when critically integrated into school planning. For data to translate into actual pedagogical improvements, technical support and professional training are essential, preventing the school from becoming merely a test-preparation environment.

KEYWORDS: Evaluation culture. Educational policies. School management.

1 INTRODUÇÃO

As reformas educacionais implementadas no Brasil a partir da década de 1990 foram responsáveis por mudanças na organização dos sistemas públicos de ensino e na atuação da

¹ Graduanda em Pedagogia pelo Centro de Educação (CEDU) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Integrante do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/UFAL). Email: rivian.costa@cedu.ufal.br

² Doutor em Educação pela UFPB. Docente do Centro de Educação (CEDU) e do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Membro do grupo de pesquisa Gestão e Avaliação Educacional (GAE/UFAL). Email: givanildo.silva@cedu.ufal.br

gestão escolar. Inseridas em um contexto mais amplo de reforma do Estado, essas transformações incorporaram princípios gerenciais voltados à eficiência, ao controle e à avaliação de resultados, ao mesmo tempo em que a Constituição Federal de 1988 consolidava a gestão democrática como princípio da educação pública.

Desse modo, a administração das instituições escolares passou a desenvolver-se sob a coexistência de diferentes racionalidades, marcadas pela valorização da participação coletiva e, simultaneamente, pelo fortalecimento de mecanismos de monitoramento do desempenho educacional. Nesse cenário, as avaliações externas ganharam centralidade nas políticas educacionais.

Se antes sua finalidade concentrava-se na produção de diagnósticos capazes de subsidiar a formulação de políticas públicas, sua expansão ao longo das últimas décadas conferiu a esses instrumentos novas funções relacionadas ao acompanhamento das redes de ensino, à definição de metas e à produção de indicadores utilizados para mensurar a qualidade da educação. A consolidação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) representam marcos desse processo, fortalecendo uma cultura de avaliação baseada na produção e na utilização sistemática de resultados (Schneider; Nardi, 2014).

Consequentemente, a responsabilização atribuída à gestão escolar aumentou. O gestor responde hoje pela organização pedagógica da instituição e pelo alcance de indicadores oficiais utilizados no monitoramento das políticas educacionais. No cumprimento dessas atribuições, esse profissional se encontra imerso em questões administrativas e burocráticas, que, na maior parte das vezes, ocupam muito de sua atenção (Melo, 2023). Ressalta-se, ainda, que mecanismos de *accountability* integram a dinâmica das redes de ensino, exigindo que a gestão escolar adote práticas relacionadas à prestação de contas, ao cumprimento de metas e ao acompanhamento permanente do desempenho institucional (Schneider; Nardi, 2014).

Embora as avaliações externas apresentem potencial para subsidiar o planejamento escolar e orientar intervenções pedagógicas, sua utilização também tem provocado debates na produção acadêmica. Parte dos trabalhos pesquisados neste estudo destaca sua contribuição para o diagnóstico da aprendizagem e para a organização do trabalho pedagógico, enquanto outros apontam que a centralidade conferida aos indicadores pode fortalecer processos de responsabilização, intensificar práticas gerencialistas e produzir repercussões sobre a autonomia escolar, a gestão democrática e o próprio projeto político-pedagógico das instituições de ensino.

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar a produção acadêmica recente sobre as intersecções entre avaliações externas e gestão escolar. O estudo tem como objetivo analisar como a literatura aborda as repercussões das avaliações externas no papel da gestão e na organização da escola pública, a partir de teses e dissertações da Capes. Desse modo, o trabalho investiga quais são as repercussões da cultura de avaliação externa apontadas pela literatura, questão detalhada na seção metodológica.

Para estruturar a reflexão, o texto divide-se em três seções principais, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira seção, destinada à fundamentação teórica, são evidenciadas as transformações nas políticas educacionais, a consolidação das avaliações externas e os conceitos norteadores do trabalho da gestão escolar. Na segunda seção, apresenta-se o percurso metodológico do estudo, com a explicação do protocolo adotado para a execução da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Por fim, na terceira seção, expõem-se os resultados e as discussões da pesquisa, abordando a apropriação dos índices pela escola, o fortalecimento dos mecanismos de *accountability* e os limites e potencialidades da cultura avaliativa no cotidiano da escola pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fundamento está no entendimento de que o neoliberalismo, antes de ser apenas uma ideologia ou uma política econômica, é primeiramente uma racionalidade, que estrutura tanto instituições públicas e privadas, como a própria subjetividade (Trevisol; Almeida, 2019, p. 203).

A partir desse entendimento, faz-se necessário redirecionar o olhar crítico para a compreensão de que as políticas públicas passaram a se adaptar ao ideário neoliberal e, por consequência, incorporaram os princípios associados a essa racionalidade. Esse movimento ocasionou uma reconfiguração das metas educacionais e da atuação dos sujeitos que compõem a organização da escola pública. Para Gentili (1996), esse processo pode ser interpretado como a “captura” do sistema de ensino por uma construção hegemônica voltada à adequação da educação às demandas do mercado.

Sob essa ótica, a consolidação dessa lógica ocorreu, sobretudo, a partir das reformas do Estado implementadas na década de 1990. Silva e Santos (2022) destacam que esse período foi marcado pela ascensão da “premissa da lógica do mercado como resolução para o Estado” (p. 298). No âmbito internacional, o Estado-avaliador avançou sob o influxo de organismos internacionais, que impulsionaram a elaboração de indicadores e exames em larga escala para comparar a qualidade educacional entre diferentes países (Afonso, 2013; Silva et al., 2024). O

Estado reduziu sua atuação como provedor direto dos direitos sociais e assumiu funções de regulação, monitoramento e avaliação (Afonso, 2009; Silva et al., 2024).

No campo educacional, a avaliação tornou-se um dos principais instrumentos utilizados para operacionalizar essas novas funções (Afonso, 2007; Alavarse, 2014). A ampliação dos sistemas de avaliação em larga escala permitiu ao Estado acompanhar o desempenho das redes de ensino, produzir indicadores e orientar a formulação de políticas públicas baseadas em resultados (Afonso, 2009; Silva et al., 2024). Ressalta-se, ainda, que a avaliação não constitui uma prática recente na educação, pois os exames e processos avaliativos já desempenhavam funções de seleção e classificação desde a consolidação dos sistemas educacionais modernos (Afonso, 2007).

Assim, o que se observa nas últimas décadas é que a avaliação passou a assumir novos significados e funções políticas (Afonso, 2007, 2009). Nesse sentido, Alavarse (2014) destaca que as preocupações sobre a avaliação interna, realizada pelos professores, passaram a coexistir com as avaliações externas, que ganharam centralidade nas políticas educacionais brasileiras. Esse fenômeno caracteriza uma cultura de avaliação externa, compreendida como a incorporação contínua de rotinas, linguagens, procedimentos e metas quantitativas na organização do trabalho educacional (Afonso, 2007, 2009).

Essa cultura não se restringe à aplicação periódica de exames em larga escala, pois também influencia as prioridades pedagógicas, as formas de regulação e as decisões organizacionais das redes de ensino (Afonso, 2009; Silva et al., 2024). Sob essa perspectiva, testes padronizados e indicadores quantitativos passam a ocupar posição central na definição e no acompanhamento da qualidade educacional. Para delimitar o escopo deste estudo, cumpre diferenciar as modalidades e instâncias de avaliação escolar.

Alavarse (2014) define a avaliação da aprendizagem como uma prática docente, de caráter contínuo, com finalidades formativas, diagnósticas ou somativas. Fernandes e Freitas (2007) conceituam a avaliação institucional como o processo participativo e autônomo de autoavaliação da escola em sua totalidade, tendo como referência o Projeto Político-Pedagógico. Já a avaliação externa e de sistemas é caracterizada por Afonso (2009) e Alavarse (2014) como a aplicação de testes padronizados elaborados centralizadamente por órgãos governamentais com o objetivo de monitorar e regular os sistemas de ensino.

Nesse cenário, Alavarse (2014) sinaliza que a apreensão dos dados diagnósticos dessas avaliações pode subsidiar o planejamento da gestão escolar, sem que o trabalho pedagógico

seja subordinado estritamente a índices numéricos. Nesse processo, o Saeb consolidou-se como um dos mecanismos de avaliação do sistema educacional brasileiro

Ao longo dos 30 (trinta) anos de existência, o SAEB passou por diferentes configurações, sendo o mecanismo que propagou, na educação brasileira, a cultura de avaliação, na tentativa de mensurar a qualidade educacional posta nas escolas e redes de ensino, bem como os princípios mercadológicos no "chão" das escolas, sistematizando os apelos hegemônicos presentes na política da educação (Silva; Santos, 2022).

Criado em 1990 com caráter amostral e função diagnóstica, o Saeb teve sua estrutura alterada a partir de 2005 (Schneider; Nardi, 2014). A reconfiguração operada em 2005 dividiu o sistema em duas avaliações: a Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), que manteve a abordagem amostral, e a Avaliação Nacional de Rendimento Escolar (Anresc), denominada Prova Brasil (Schneider; Nardi, 2014). A Prova Brasil introduziu a abrangência censitária para o 5º e 9º anos do ensino fundamental público, o que permitiu a divulgação de dados individualizados por escola e município, constituindo a primeira avaliação externa com objetivos de monitoramento direto por unidade escolar no país (Schneider; Nardi, 2014).

A expansão dessa política consolidou-se em 2007 com a instituição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (Schneider; Nardi, 2014). O Ideb funciona como um indicador sintético baseado em duas variáveis oficiais: os resultados de proficiência dos alunos nos exames do Saeb e as taxas de aprovação obtidas no Censo Escolar (Schneider; Nardi, 2014). Os autores explicam que o índice estabelece uma relação direta entre proficiência e fluxo escolar, de modo que taxas elevadas de retenção ou reprovação aumentam o tempo médio de conclusão da etapa e reduzem a nota final da escola.

Ao fixar metas bienais públicas, o Ideb converteu o monitoramento em uma referência para o acompanhamento e a comparação entre redes e unidades de ensino (Schneider; Nardi, 2014). Se inicialmente o Saeb tinha função predominantemente diagnóstica, voltada à compreensão da realidade educacional, sua utilização ganhou novos contornos com o surgimento do Ideb, em 2007. Ao combinar os resultados das avaliações externas com os indicadores de fluxo escolar, o Ideb passou a constituir uma das principais referências para o acompanhamento da educação básica brasileira (Schneider; Nardi, 2014).

Diante desse cenário, Afonso (2007) identifica a emergência de uma “obsessão avaliativa”, caracterizada pela crescente valorização dos resultados produzidos pelas avaliações

externas. Ao assumir uma posição estratégica nos processos de regulação educacional, os exames nacionais deixam de exercer apenas funções diagnósticas para integrar mecanismos de monitoramento dos sistemas de ensino (Silva; Santos, 2022). Essa lógica de ranqueamento e controle de resultados muitas vezes reproduz e naturaliza a seletividade no interior da escola pública.

A centralidade assumida pelas avaliações externas nas políticas educacionais está associada à incorporação de mecanismos de accountability na gestão pública (Afonso, 2009; Schneider; Nardi, 2014). Conforme Afonso (2009), o conceito de accountability é polissêmico e envolve diferentes interpretações. O autor destaca a articulação de três dimensões: avaliação, prestação de contas e responsabilização. A primeira envolve a coleta de dados e a emissão de juízos de valor; a segunda, a transparência e a justificativa pública dos atos; e a terceira, a atribuição de incentivos ou sanções. Para Afonso (2009) e Schneider e Nardi (2014), essas dimensões devem atuar de forma articulada.

Quando a gestão pública concentra esforços na aplicação de exames e no cumprimento de metas, configuram-se formas parciais de accountability, nas quais a responsabilização pelos resultados tende a recair sobre as escolas e as equipes gestoras, sem considerar as desigualdades socioeconômicas e as condições de trabalho (Afonso, 2009; Freitas, 2018). Essa dimensão também se relaciona à lógica meritocrática criticada por Fernandes e Freitas (2007, p. 19), para os quais “nossa cultura meritocrática naturaliza o uso das notas a fim de classificar os melhores e os piores avaliados”.

A ampliação dos sistemas de avaliação fortaleceu intervenções baseadas em metas e indicadores como instrumentos de gestão e conferiu maior relevância ao controle dos resultados em relação aos processos (Afonso, 2009; Schneider; Nardi, 2014; Oliveira; Lagares; Pinho, 2022). Ao afirmar que “nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável”, Afonso (2009) critica a redução da qualidade educacional a índices numéricos. Em convergência, Freitas (2018) aponta que esse modelo transfere à escola e à equipe gestora a responsabilidade pelo não atingimento das metas, sem considerar as desigualdades socioeconômicas e as condições de infraestrutura.

A crescente valorização dos dados produzidos pelas avaliações em larga escala fez com que seus resultados passassem a orientar decisões administrativas e pedagógicas, com impactos na organização das redes de ensino e das instituições escolares (Afonso, 2007, 2009). A gestão escolar passa, assim, a atuar em um contexto marcado por metas, indicadores e demandas relacionadas ao desempenho educacional, o que amplia o debate sobre os limites e as

possibilidades dessas políticas para a organização da escola pública (Oliveira; Lagares; Pinho, 2022; Freitas, 2018).

A produção acadêmica também tem destacado essa aproximação entre avaliações externas e gestão escolar. Melo (2023) afirma que a utilização dos resultados do Ideb interfere na atuação da equipe gestora, amplia suas atribuições e influencia a definição de estratégias voltadas ao alcance das metas estabelecidas. Essa dinâmica pode conferir maior centralidade aos indicadores educacionais, com repercussões sobre o processo de ensino e aprendizagem e sobre o cumprimento da própria função social da escola (Melo, 2023).

Considerando que os mecanismos de accountability incidem diretamente sobre a administração das unidades de ensino, torna-se necessário compreender o conceito de gestão escolar. Para Libâneo (2004), a gestão constitui um movimento de coordenação do trabalho coletivo voltado à criação das condições necessárias para o avanço das atividades educativas. Essa prática exige a articulação das dimensões administrativa, pedagógica e organizacional da instituição. Sob essa ótica, o trabalho do gestor não se restringe ao exercício de funções burocráticas, mas envolve a organização das ações institucionais em consonância com os objetivos educacionais.

Diante disso, observa-se que a avaliação não é um ato meramente neutro ou burocrático, mas envolve articulação entre técnica e intencionalidade pedagógica. Conforme apontam Fernandes e Freitas (2007, p. 17), embora o avaliador necessite de legitimidade técnica para realizar sua tarefa, cabe ao coletivo da escola e aos professores estabelecer e respeitar critérios referenciados no projeto político-pedagógico e no papel social da educação, conferindo legitimação política ao processo avaliativo.

De maneira complementar, Veiga (2013) articula a gestão escolar ao projeto político-pedagógico, considerado como a expressão da identidade da instituição e o principal orientador das ações desenvolvidas pela comunidade escolar. Para a autora, a avaliação deve constituir um instrumento para refletir acerca da prática educativa e do aperfeiçoamento do trabalho educativo, sem reduzir a qualidade da educação ao cumprimento de metas ou indicadores numéricos.

Em contraposição ao modelo focado estritamente na padronização e na mensuração quantitativa, Fernandes e Freitas (2007, p. 21) apresentam uma perspectiva de avaliação pautada no diálogo e na inclusão, ao compreender que os estudantes aprendem em tempos e modos heterogêneos, a avaliação deve ser concebida não para "classificar e selecionar os estudantes, mas sim o de auxiliar professores e estudantes a compreenderem de forma mais

organizada seus processos de ensinar e aprender". Essa perspectiva é fundamental para que a gestão escolar não reduza o diagnóstico educacional a um mero treinamento para testes.

Sob essa perspectiva, as políticas de avaliação externa e os mecanismos de accountability passam a constituir elementos que também interferem na organização da escola pública, uma vez que introduzem demandas relacionadas ao cumprimento de metas, ao monitoramento de indicadores e ao acompanhamento sistemático dos resultados educacionais. Desse modo, a gestão escolar desenvolve-se em um contexto marcado pela necessidade de conciliar as exigências provenientes das políticas avaliativas com as múltiplas funções pedagógicas e sociais desempenhadas pela instituição escolar.

A incorporação da lógica gerencial e da accountability pelas políticas educacionais não se limita ao plano teórico ou às diretrizes nacionais, mas se desdobra também nos marcos normativos subnacionais. Na realidade alagoense, essa racionalidade assume contornos prescritivos por meio da Lei Estadual nº 8.748, de 28 de setembro de 2022, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 93.688, de 25 de setembro de 2023, que estabelece critérios relacionados aos resultados das avaliações externas para a participação de gestores em processos de escolha e designação para mandatos subsequentes.

Esse processo, contudo, antecede a legislação. Silva et al. (2024) identificam a criação do Sistema de Avaliação Educacional de Alagoas (Saveal), em 2001, como parte desse processo, posteriormente intensificado com a ampliação do monitoramento de dados e da centralidade dos indicadores de desempenho na rede estadual. Esse percurso permite compreender a Lei nº 8.748/2022 não como um fenômeno isolado, mas como parte de um processo mais amplo de incorporação de mecanismos de avaliação e responsabilização na gestão educacional.

A relação entre avaliação externa e permanência na função de gestão aparece de forma explícita no § 2º do Art. 3º da referida lei:

§ 2º Para participar do processo de escolha e designação de Gestor e/ou Gestor Adjunto de Unidade de Ensino em um 2º (segundo) mandato consecutivo na mesma Unidade de Ensino ou 1º (primeiro) mandato em Unidade de Ensino diferente, em período subsequente ao mandato de gestão exercido, faz-se necessário apresentar resultado crescente nas avaliações externas nacional e estadual (Alagoas, 2022).

O dispositivo estabelece uma condição relacionada aos resultados das avaliações externas para a participação em processos de escolha e designação para mandatos subsequentes. Essa vinculação permite discutir a aproximação entre mecanismos de responsabilização e

exercício da gestão escolar, especialmente quando os resultados educacionais assumem função de referência para decisões relacionadas à permanência dos gestores (Afonso, 2009; Schneider; Nardi, 2014). Nesse sentido, a legislação alagoana constitui um exemplo concreto da presença dos indicadores de desempenho no âmbito da gestão escolar.

3 METODOLOGIA

Assim como toda pesquisa precisa guiar-se por um método investigativo para garantir o rigor científico exigido pelo estudo, destaca-se, primeiramente, que este trabalho se caracteriza como um estudo exploratório de abordagem qualitativa. Essa escolha justifica-se, com base em Minayo (2001), pela necessidade de compreender os fenômenos e as relações sociais em sua totalidade, investigando significados, crenças e valores que não podem ser meramente quantificados ou reduzidos a variáveis numéricas.

No escopo deste estudo, isso significa que a análise vai muito além dos índices estatísticos, ao buscar compreender os contextos, as práticas e as tensões provocadas pela cultura avaliativa no cotidiano da gestão escolar. Desse modo, a investigação fundamentou-se na estruturação de um percurso metodológico que, segundo a mesma autora, compreende um vasto caminho, que vai do pensamento à prática, para discutir a realidade, articulando as concepções teóricas e o conjunto de técnicas utilizadas na construção do conhecimento.

Partindo do pressuposto de que toda pesquisa se inicia com um problema (Minayo, 2001), a investigação guiou-se por uma questão norteadora central. A pergunta estabelecida foi: “Quais são as repercussões da cultura de avaliação externa no papel da gestão escolar e na organização da escola pública, segundo a produção científica recente?”. Para responder a esse questionamento, a técnica de pesquisa escolhida foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL).

Acerca desse método, Gomes e Caminha (2014) elucidam que a revisão sistemática consiste em um levantamento apoiado em dois elementos principais: critérios predeterminados e evidências científicas consistentes, com o intuito de fundamentar e direcionar novos estudos. Trata-se de uma técnica que exige uma questão clara e parâmetros de seleção bem definidos para evitar vieses. Com isso, torna-se possível realizar uma análise mais objetiva e produzir novas sínteses a partir do conteúdo selecionado na literatura.

A aplicação do protocolo desta técnica iniciou-se com o levantamento bibliográfico na base de dados Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para a realização da busca, empregou-se uma combinação

de descritores utilizando sinônimos, a exemplo do uso do operador booleano *OR* entre “avaliação externa” e “avaliação em larga escala”.

Esse procedimento justifica-se pela variação na literatura especializada, uma vez que distintos pesquisadores adotam diferentes terminologias para referir-se a um mesmo contexto e/ou fenômeno. O Quadro 1, a seguir, apresenta-se tanto os descritores quanto os operadores utilizados:

Quadro 1 - Descritores utilizados na pesquisa.

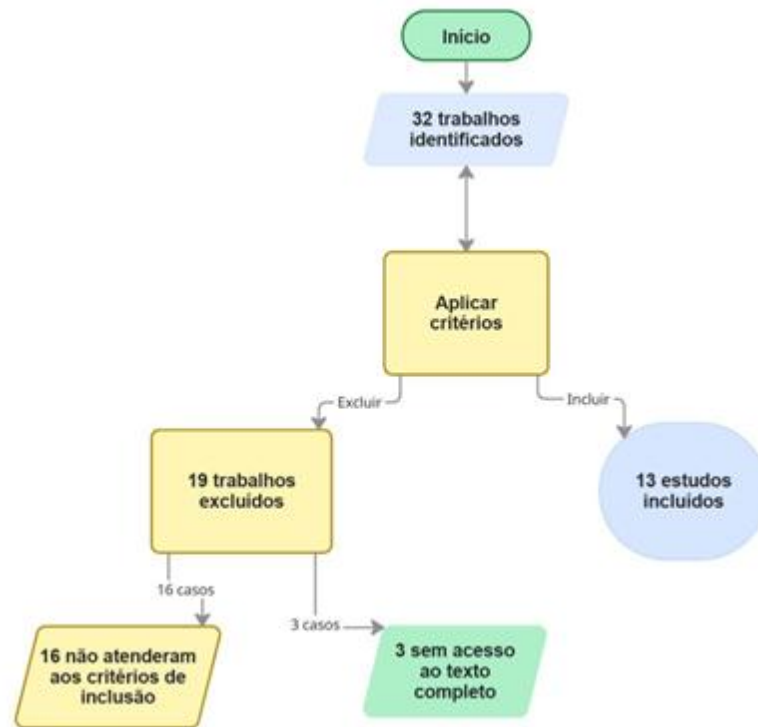
Descritor 1	Operador booleano	Descritor 2	Operador booleano	Descritor 3
(Avaliação externa <i>OR</i> Avaliação em larga escala)	<i>AND</i>	“Gestão escolar”	<i>AND</i>	Educação pública

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para refinar a seleção dos estudos e garantir a aderência ao objeto da pesquisa, foram estabelecidos parâmetros rigorosos de triagem. Como critérios de inclusão, definiram-se produções científicas exclusivamente no formato de teses e dissertações, que abordassem de forma central a temática da avaliação externa e seus impactos na gestão escolar e que tivessem sido publicadas dentro do recorte temporal dos últimos cinco anos, compreendido entre 2021 e junho de 2026.

Em contrapartida, adotaram-se como critérios de exclusão as pesquisas que se afastavam da temática ou apenas a tangenciavam, os trabalhos fora do recorte temporal estipulado e, por fim, as produções que não disponibilizavam o texto completo para acesso no próprio portal da CAPES. A aplicação dessa estratégia funcionou como um filtro metodológico. A busca inicial com os descritores retornou um total de 32 trabalhos.

Após a leitura dos resumos e a aplicação dos critérios, 19 produções foram descartadas por não atenderem aos parâmetros exigidos ou pela indisponibilidade do documento na íntegra. Dessa forma, a seleção final consolidou-se em 13 trabalhos. O processo de identificação e triagem dos estudos encontrados está representado na Figura 1:

Figura 1 - Fluxograma do processo de identificação e triagem dos estudos.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os estudos seleccionados foram analisados por meio da leitura do resumo, introdução, seção metodológica e considerações finais, buscando a identificação das principais repercussões da cultura avaliativa na gestão e na organização escolar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quadro 2 - Mapeamento das pesquisas seleccionadas.

TÍTULO	AUTOR (A)	NATUREZA	ANO	UNIVERSIDADE
A gestão escolar e suas ações a partir dos resultados do Ideb: estudo de caso em uma escola pública municipal de Palmeira dos Índios – Alagoas	Nascimento, Bruno Henrique Alves do.	Dissertação	2022	Universidade Federal de Alagoas
Sistema Municipal de Avaliação Educacional de São Luís (SIMAE) e qualidade da educação: análise da apropriação dos resultados pela escola	Silva, Dalmiran Colaço.	Dissertação	2023	Universidade Estadual do Maranhão
O trabalho do diretor no contexto	Oliveira, Silva	Dissertação	2023	Universidade de

escolar e os resultados educacionais em seis escolas da rede pública do Distrito Federal	Assis.			Brasília
Desempenho escolar e boas práticas de gestão: um estudo em escolas municipais de anos iniciais de ensino fundamental de Santo André	Monteiro, Carolina Rehder Lacerda.	Dissertação	2024	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Avaliações em larga escala: macro e microrregulações na escola	Lucchesi, Maria Eliete Lacerda.	Tese	2023	Universidade Federal de São Carlos
Apropriação e uso pedagógico dos dados educacionais obtidos nas avaliações do Spaece: caso da Escola de Ensino Médio Alfredo Machado	Silva, Francisco Aragoney de Andrade.	Dissertação	2021	Universidade Federal de Juiz de Fora
Os resultados do Pisa para escolas e sua apropriação pela gestão escolar	Natal, Amanda Glasser.	Dissertação	2022	Universidade Estácio de Sá
Gestão Escolar e Avaliação em Larga Escala: desafios para o desempenho de estudantes em uma escola da rede municipal de ensino de São Luís	Santos, Célia Regina Alves Dias dos Santos.	Dissertação	2021	Universidade Federal de Juiz de Fora
Clube da Virada: um estudo de caso sobre um projeto de potencialização da aprendizagem dos alunos da escola Rio Aracatiçu	Oliveira, Jerffson Bruno.	Dissertação	2022	Universidade Federal de Juiz de Fora
Um estudo sobre avaliação e gestão escolar no Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE)	Ferreira, Márcia Maria Pereira.	Dissertação	2021	Universidade Federal do Pará
Desdobramentos do prêmio Escola Nota Dez na organização e na gestão de uma escola municipal do Crato/CE (2009-2019)	Santos, Samia Maria Lima dos.	Dissertação	2022	Universidade Federal de Campina Grande
Reordenamento da rede municipal de Fortaleza: impactos nas práticas da gestão escolar em tempos de avaliação em larga escala	Soares, Erineuda do Amaral.	Tese	2021	Universidade Estadual do Ceará
Opções Político-práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados: repercussões no projeto de democratização da gestão	Pacheco, Alexandra Biondo Lopes.	Dissertação	2022	Universidade do Oeste de Santa Catarina

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A primeira pesquisa foi desenvolvida por Nascimento (2022) e teve como objetivo analisar a articulação e a dinâmica da gestão de uma escola pública municipal de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, a partir dos resultados do Ideb obtidos entre os anos de 2015 e 2019. Metodologicamente, o autor estruturou seu estudo por meio de uma abordagem

qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental. A análise foi realizada por meio de materiais prescritivos das secretarias de educação, Seduc e Semed, a fim de compreender a atuação da direção escolar na melhoria dos indicadores obtidos pelas avaliações em larga escala.

Os resultados do estudo mostraram que a escola investigada atua como “refém” das avaliações externas, uma vez que mobiliza as ações pedagógicas e administrativas quase que exclusivamente para a elevação do Ideb. Nascimento (2022) evidenciou que as políticas educacionais, de caráter gerencialista, impulsionadas por premiações meritocráticas, como o Bônus de Desempenho Educacional (BDE), impuseram uma lógica de competitividade que compromete severamente a autonomia escolar. O autor destaca uma contradição entre a gestão democrática e a imposição de planejamentos verticalizados pelas secretarias, limitando o papel da gestão escolar à execução de metas e reduzindo a noção de qualidade a indicadores numéricos.

Já na segunda pesquisa, Silva (2023) buscou analisar como a gestão escolar tem se apropriado dos resultados do Sistema Municipal de Avaliação Educacional de São Luís (SIMAE) para melhorar a qualidade do ensino. O autor objetivou compreender os pressupostos políticos que marcaram a emergência das avaliações externas, assim como a consolidação dos sistemas municipais de avaliação. Metodologicamente, o autor articulou procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a fim de justificar teoricamente sua análise da realidade da escola investigada nos anos iniciais do ensino fundamental.

Os resultados demonstraram que o SIMAE, ao longo de suas edições, contribuiu para o monitoramento do desempenho dos estudantes e para o fortalecimento do acompanhamento pedagógico nas escolas da rede municipal maranhense. Segundo o autor, essa política de avaliação externa configura-se como um instrumento para o diagnóstico educacional, ao favorecer o planejamento da gestão escolar. A pesquisa indica que a apropriação dos resultados pela escola, embora orientada pelo alcance de metas, subsidiou práticas de gestão mais sistemáticas e reforçou a organização do trabalho escolar com foco na aprendizagem dos estudantes.

Ainda na perspectiva do uso dos indicadores como ferramenta de gestão, a pesquisa desenvolvida por Oliveira (2023) analisou a relação dos gestores escolares com os dados avaliativos externos recebidos em suas unidades. Por meio de uma abordagem qualitativa, o estudo investigou práticas pedagógicas de diretores de seis escolas dos anos iniciais da rede pública do Distrito Federal, que apresentaram melhoria progressiva no Ideb entre 2015 e 2019.

Para compreender a conexão entre o desempenho escolar e o uso dessas métricas, a coleta de dados envolveu análise documental, entrevistas semiestruturadas com a gestão e a técnica de *shadowing*.

Os resultados indicam que o uso dos resultados das avaliações externas ainda é “incipiente” e pouco sistematizado. Oliveira (2023) conclui que não é possível atribuir de forma direta o crescimento do Ideb exclusivamente ao uso desses dados. Entretanto, há evidências de que a liderança pedagógica do diretor exerce papel central no processo, visto que o acompanhamento mais próximo amplia as possibilidades de obtenção de melhores resultados. O estudo destaca, ainda, que o trabalho da gestão depende do suporte institucional do sistema educacional e de formação continuada para que os dados avaliativos possam ser efetivamente utilizados no planejamento escolar.

Com foco em contextos de vulnerabilidade social, a quarta pesquisa, feita por Monteiro (2024), investigou como boas práticas de gestão contribuem para a eficácia educacional em escolas municipais de Santo André, no estado de São Paulo. Por meio de pesquisa exploratório-descritiva e análise de dados públicos, o estudo mapeou ações de unidades dos anos iniciais do Ensino Fundamental que superaram as metas do Ideb de forma consecutiva entre 2017 e 2021. A coleta visou analisar fatores internos relacionados à organização institucional e às estratégias pedagógicas que sustentam o desempenho dessas escolas.

Os achados evidenciam que a eficácia escolar exige monitoramento constante dos dados e liderança proativa do diretor para engajar a equipe. Monteiro (2024) alerta que o uso de métricas externas não pode ser simplista ou desvinculado da realidade local, sob risco de negligenciar a formação integral dos estudantes. A autora conclui que as escolas analisadas superaram as metas porque a gestão conseguiu adaptar estratégias ao próprio contexto, transformando a avaliação de indicadores em uma prática contínua, colaborativa e voltada à melhoria do ensino.

A quinta pesquisa, desenvolvida por Lucchesi (2023), teve como objetivo analisar as microrregulações presentes no cotidiano escolar em decorrência da avaliação em larga escala, especificamente a Prova Brasil. Sob uma abordagem qualitativa, o estudo buscou identificar as ações de gestores e professores diante dessa política, bem como os motivos que fundamentam suas práticas no interior da escola. A obtenção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais com a equipe docente e gestora, visando compreender como as imposições macroestruturais são traduzidas, resistidas ou conformadas no microcontexto institucional.

Os resultados revelam uma tensão constante entre a política avaliativa do Estado e as táticas operadas diariamente pela gestão e pela docência. Lucchesi (2023) constata que, mediante negociações e persuasão, a resistência inicial dos professores cede lugar à conformação frente à pressão pelos índices. O estudo expõe que a busca por desempenho introduz lógicas de performatividade e gerencialismo na cultura escolar, transformando o currículo em um treinamento restrito às áreas de língua portuguesa e matemática. A autora conclui que esse modelo sobrepõe demandas de “quase-mercado” à prática educativa humanista.

Já no sexto estudo, Silva (2021) investigou a apropriação e o uso pedagógico dos indicadores do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaeece) em uma escola de ensino médio. Por meio de um estudo de caso qualitativo, a coleta de dados ocorreu via pesquisa documental, aplicação de questionários aos docentes e realização de entrevistas com a equipe gestora. O objetivo foi analisar como esses profissionais interpretam os resultados da avaliação externa e se os utilizam como subsídio para repensar o planejamento e as metodologias de ensino.

Os resultados demonstraram que a utilização prática desses dados educacionais ainda é limitada e pouco sistematizada no cotidiano da instituição. Silva (2021) identificou que, apesar de a avaliação ser reconhecida, os professores enfrentam dificuldades para interpretar as matrizes de referência e alinhar os descritores ao plano de ensino, além de relatarem a falta de tempo e de suporte formativo. O autor conclui que a atuação da gestão escolar precisa ir além da mera divulgação dos índices, exigindo a implementação de rotinas de acompanhamento estruturadas que traduzam os números avaliativos em estratégias pedagógicas efetivas.

Em relação ao sétimo trabalho, a pesquisa exploratório-descritiva de Natal (2022) analisou a apropriação dos resultados da avaliação internacional PISA para Escolas pelas equipes gestoras. Com abordagem qualitativa, a coleta de dados ocorreu via análise documental e questionários aplicados a 49 gestores atuantes em 62 escolas do Centro Paula Souza e da rede estadual de São Paulo. O objetivo foi investigar como a comunidade diretiva compreende e tenta utilizar essas métricas internacionais no cotidiano escolar.

Os achados revelam uma limitação na divulgação dos relatórios e na criação de intervenções junto ao corpo docente. Natal (2022) aponta que os gestores possuem conhecimento restrito sobre os parâmetros do PISA e enfrentam dificuldades para converter os dados numéricos em propostas pedagógicas claras, situação agravada pelos impactos da pandemia de COVID-19. A autora conclui que o exame não teve impacto direto na qualidade

do ensino-aprendizagem, evidenciando que a aplicação da avaliação em larga escala, de forma isolada, não altera a práxis docente.

O oitavo trabalho, desenvolvido por Santos (2021), investigou os motivos das intensas oscilações no Ideb de uma escola municipal de São Luís, no estado do Maranhão, entre 2005 e 2017. Por meio de um estudo de caso qualitativo, desenvolvido com base em pesquisa documental e bibliográfica, a autora correlacionou a série histórica de desempenho no Saeb a indicadores contextuais específicos, como rotatividade de gestores, infraestrutura e níveis de violência. O foco foi compreender como essas adversidades afetam as métricas educacionais para, a partir de uma base comparativa com o sucesso de outras instituições, propor um plano de intervenção diretiva.

Os resultados mostram que a queda nos índices reflete dados alarmantes, como a alta taxa de reprovação (12,9% no 5º ano) e o fato de apenas 50% dos docentes possuírem formação específica na disciplina que lecionam. Santos (2021) constatou que a letalidade no entorno (maior índice da capital), a infraestrutura sucateada, sem recursos provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola, e a alta rotatividade de diretores forçam a gestão a focar apenas na contenção de conflitos, “anulando” a rotina pedagógica. A autora conclui que é urgente abandonar essa postura reativa, implementando o monitoramento sistemático e a eficácia coletiva para reverter o déficit educacional.

O nono trabalho destacado é de autoria de Oliveira (2022). Com foco em metodologias de intervenção direta, o autor investigou o impacto do projeto “Clube da Virada” em uma escola rural de Ensino Médio no Ceará. Por meio de um estudo de caso qualitativo, a coleta articulou análise documental, questionários com docentes e egressos, além de entrevistas com a gestão. O objetivo foi avaliar a eficácia da estratégia de agrupamento diário dos estudantes por níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática para reverter defasagens de aprendizagem.

Os resultados atestam que a intervenção transcendeu o reforço escolar, ao promover uma mudança estrutural no clima da instituição. Oliveira (2022) constatou que a nova dinâmica ajudou a reduzir os conflitos interpessoais, estimulou a desinibição e o protagonismo dos alunos e encorajou a adoção de metodologias ativas e colaborativas pelos professores. O autor conclui que o sucesso do projeto deriva de sua flexibilidade orgânica e da liderança transformacional da gestão escolar, mas alerta que a manutenção da eficácia exige expansão para outras áreas do conhecimento e formação docente sistemática.

Quanto ao décimo trabalho, a dissertação de Ferreira (2021) analisou como se configura a relação entre o Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) e a gestão escolar sob

a ótica do “Pacto pela Educação do Pará”. Por meio de uma pesquisa qualitativa embasada no materialismo histórico-dialético, a coleta envolveu levantamento documental e bibliográfico de portarias, revistas do sistema e planos estratégicos. O objetivo foi investigar de que maneira as avaliações em larga escala, influenciadas por organismos internacionais e empréstimos do Banco Mundial, afetam a autonomia e o cotidiano da escola pública paraense.

Os achados revelam que o SisPAE impôs uma lógica neoliberal e gerencial à educação paraense, impulsionada por acordos com o Banco Mundial e organismos internacionais. Ferreira (2021) conclui que essa dinâmica do Estado-avaliador compromete os princípios constitucionais da gestão democrática ao adotar um modelo de administração empresarial pautado estritamente no cumprimento de metas quantitativas. A autora constata que tal política desconsidera as condições socioeconômicas dos alunos e estimula o estreitamento curricular. Consequentemente, o sistema fomenta a competição entre escolas, intensifica a pressão por desempenho e reduz a prática educativa a um treinamento mecânico para testes, esvaziando a função social e crítica da instituição.

Quanto ao décimo primeiro trabalho, a dissertação de Santos (2022) analisou as implicações do Prêmio Escola Nota Dez na organização de uma escola municipal do Crato, no estado do Ceará. Sob o materialismo histórico-dialético, a pesquisa combinou análise documental e entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora e as professoras. O estudo investigou como a política de responsabilização, fortemente articulada ao Programa de Aprendizagem na Idade Certa (PAIC) e aos resultados do Spaeece, atua como indutora das práticas escolares ao condicionar o repasse de incentivos monetários ao cumprimento de metas.

Os achados indicam que a busca pela premiação modificou o Projeto Político-Pedagógico da unidade e restringiu o planejamento a um treinamento mecânico focado em descritores. Santos (2022) detalha que a gestão escolar passou a utilizar gincanas competitivas para resolução de questões e pirâmides que expõem publicamente os nomes dos alunos por nível de proficiência, instaurando a meritocracia e a exclusão social no ambiente. A autora conclui que essa lógica gerencialista de bonificação oculta os reais obstáculos relatados pelos docentes, como a carência de infraestrutura e a ausência de parceria com as famílias, distanciando a educação de seu papel emancipatório.

Quanto ao décimo segundo trabalho, a tese de Soares (2021) analisou a política de reordenamento da rede municipal de Fortaleza (RMF) e suas implicações no cotidiano dos gestores sob pressão das avaliações em larga escala. Com abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou o referencial do Ciclo de Políticas para investigar como a fragmentação da oferta

educacional, que separa os segmentos do Ensino Fundamental, foi formulada e implementada nas escolas. O estudo fundamentou-se em uma perspectiva teórica que mesclou Construcionismo, Teoria Crítica e Pós-Estruturalismo, utilizando a análise do discurso dos profissionais que atuam no contexto da prática.

Os resultados demonstram que o reordenamento foi uma medida paliativa para suprir a precariedade de infraestrutura e a escassez de recursos humanos, sob uma ótica gerencialista. Soares (2021) constatou que essa política, baseada na especialização das escolas por racionalidade técnica, impõe aos diretores um controle rígido de resultados, transformando-os em gestores de produção responsáveis por metas educacionais. A autora conclui que o modelo gera desterritorialização e ruptura de laços afetivos dos alunos, além de fragmentar o currículo com foco exclusivo em Língua Portuguesa e Matemática. Essa lógica burocrática enfraquece a gestão democrática ao priorizar a eficiência técnica em detrimento da participação coletiva da comunidade escolar.

Por fim, no décimo terceiro trabalho, Pacheco (2022) analisou as repercussões das políticas de regulação educacional por resultados no projeto de democratização da gestão de escolas públicas do Oeste Catarinense. Sob o método materialista histórico-dialético, a pesquisa qualitativa combinou levantamento bibliográfico, análise documental de políticas educacionais e entrevistas semiestruturadas com gestores e docentes. O objetivo foi investigar de que forma a lógica neoliberal de produção de índices, consolidada a partir da Reforma do Estado dos anos 1990, interfere na práxis escolar cotidiana.

Os resultados evidenciaram que o modelo gerencialista de gestão impõe uma lógica de competição e controle que fragiliza o ideário da gestão democrática identificado com a participação das massas. Pacheco (2022) conclui que, embora os educadores reconheçam o impacto das avaliações, a percepção crítica sobre a dominação ideológica encontra-se obscurecida por uma subjetivação produtivista. A autora aponta que as opções político-práticas de gestão se tornam progressivamente menos comprometidas com a emancipação humana e com a resistência, submetendo o trabalho pedagógico às exigências da eficiência e da prestação de contas.

O conjunto das pesquisas selecionadas revela que os efeitos das avaliações em larga escala sobre a organização escolar são heterogêneos e dependem das condições institucionais e das formas de apropriação dos resultados. A literatura examinada aponta que a pressão pelo cumprimento de metas e a centralidade dos indicadores oficiais favorecem, em diversos

contextos, o estreitamento curricular e a sobreposição de lógicas gerenciais aos princípios da gestão democrática.

Por outro lado, o corpus permite identificar que os exames em larga escala também oferecem dados diagnósticos capazes de subsidiar o planejamento pedagógico e orientar intervenções voltadas à melhoria do ensino, desde que apropriados criticamente pela equipe gestora. Contudo, a análise crítica das pesquisas evidencia que a efetividade ou o caráter restritivo das avaliações externas dependem, fundamentalmente, das condições sociais e institucionais concretas em que cada unidade escolar está inserida.

A literatura analisada aponta que escolas situadas em contextos de alta vulnerabilidade social, marcadas por precariedade na infraestrutura, escassez de recursos e elevada rotatividade de profissionais, enfrentam obstáculos estruturais que extrapolam a governança da gestão escolar. Nesses cenários, a imposição de metas quantitativas desvinculadas das desigualdades sociais tende a responsabilizar individualmente os gestores e docentes pelos resultados, ocultando os déficits de investimento público.

Portanto, a apreensão do corpus indica que os limites e as potencialidades das avaliações externas não residem unicamente nos instrumentos de medição, mas nas formas de regulação promovidas pelos sistemas de ensino e no suporte técnico-operacional oferecido às instituições. Mais do que determinar um efeito único ou universal, o mapeamento da produção acadêmica recente demonstra que a cultura avaliativa tensiona cotidianamente o papel da gestão pública, exigindo das equipes gestoras a mediação constante entre as cobranças gerenciais por desempenho e o compromisso ético-político com uma educação inclusiva e socialmente justa.

4.1 apropriação e limites das avaliações externas na gestão escolar

Embora as avaliações em larga escala tenham surgido, inicialmente, como instrumentos de caráter diagnóstico, voltados à compreensão da realidade educacional e à fundamentação da formulação de políticas públicas (Afonso, 2007), a consolidação do Estado-avaliador ampliou suas funções e atribuiu a esses mecanismos um papel estratégico no monitoramento e na regulação dos sistemas de ensino (Afonso, 2009). Nesse contexto, para compreender as repercussões das avaliações externas sobre a organização da escola, é necessário analisar como a gestão escolar se apropria dos dados por elas produzidos.

Os resultados desta RSL permitem identificar diferentes usos desses indicadores e seus desdobramentos no cotidiano escolar. Entre os estudos analisados (Silva, 2023; Monteiro, 2024;

Oliveira, 2023), observa-se que os resultados das avaliações externas podem ser incorporados ao planejamento institucional e utilizados como instrumentos de acompanhamento da aprendizagem. Silva (2023), ao investigar o Sistema Municipal de Avaliação Educacional (SIMAE), identifica que os diagnósticos produzidos pela política avaliativa favoreceram o planejamento escolar e fundamentaram intervenções voltadas ao aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem.

Em direção semelhante, Monteiro (2024) demonstra que escolas com melhores resultados no Ideb desenvolveram práticas sistemáticas de monitoramento dos indicadores, ao articular essas ações ao planejamento coletivo e às especificidades do contexto local. Esses achados aproximam-se da concepção de gestão escolar apresentada por Libâneo (2004), segundo a qual a coordenação do trabalho coletivo orienta sua prática para o desenvolvimento das atividades educativas e para a construção de condições favoráveis à aprendizagem.

Enquanto Silva (2023) e Monteiro (2024) destacam o potencial das avaliações externas para subsidiar o planejamento e orientar intervenções pedagógicas, Oliveira (2023) aponta que a disponibilização dos dados não assegura sua utilização sistemática pelas equipes gestoras. Esse contraste sugere que os efeitos das avaliações não dependem exclusivamente da existência dos indicadores, mas também da capacidade institucional de interpretar e incorporar esses dados às práticas de gestão e planejamento escolar.

Entretanto, a revisão evidencia que essa apropriação permanece desigual e enfrenta obstáculos. As pesquisas (Oliveira, 2023; Silva, 2021; Natal, 2022) apontam limitações na utilização pedagógica dos resultados das avaliações externas, relacionadas, entre outros aspectos, à insuficiência de formação continuada para gestores e professores, além dos desafios já mencionados para incorporar esses dados ao planejamento institucional.

Em muitos casos, os indicadores permanecem restritos ao acompanhamento dos resultados, sem que sejam efetivamente transformados em ações pedagógicas. Esses resultados dialogam diretamente com Schneider e Nardi (2014) no que se refere à *accountability* educacional. Embora a produção de informações sobre o desempenho escolar constitua elemento importante para o acompanhamento das políticas públicas, a simples disponibilização de indicadores não garante sua apropriação no planejamento institucional.

Conforme mostram os estudos analisados, a utilização qualificada das avaliações externas depende da existência de condições materiais, suporte técnico e processos permanentes de formação que permitam à gestão escolar transformar os dados produzidos em estratégias efetivas de intervenção pedagógica.

Além dos desafios relacionados à formação e ao suporte técnico, fatores estruturais também condicionam a utilização desses instrumentos. Santos (2021) demonstra que escolas inseridas em contextos marcados por vulnerabilidade social, precariedade da infraestrutura e elevada rotatividade de profissionais enfrentam dificuldades adicionais para consolidar processos sistemáticos de planejamento baseados em evidências.

Sob essa perspectiva, os resultados da revisão sugerem que o potencial diagnóstico das avaliações externas não se realiza automaticamente, mas depende das condições concretas em que se desenvolve o trabalho educativo e da capacidade institucional de integrar esses dados ao planejamento e à gestão da escola pública.

4.2 Accountability e responsabilização na atuação da gestão escolar

A consolidação das políticas de *accountability* fortaleceu mecanismos de acompanhamento baseados em metas, indicadores de desempenho e prestação de contas, ampliando a centralidade das avaliações externas na gestão dos sistemas de ensino (Schneider; Nardi, 2014). Conforme Afonso (2009), esse movimento faz parte do processo de consolidação do Estado-avaliador, no qual o controle dos resultados passa a ocupar posição privilegiada em relação ao acompanhamento dos processos educativos.

Os resultados encontrados aproximam-se das reflexões de Melo (2023), para quem a utilização dos resultados do Ideb amplia as atribuições da equipe gestora e influencia a definição de estratégias voltadas ao alcance das metas estabelecidas pelos sistemas de ensino. Em diálogo com Schneider e Nardi (2014), esse movimento pode ser entendido como expressão de mecanismos de supervisão e responsabilização que produzem efeitos diretos sobre a condução das políticas educacionais e sobre a atuação da gestão escolar.

Os resultados encontrados por Nascimento (2022) convergem com essa interpretação ao evidenciar que as ações desenvolvidas pela gestão escolar passaram a concentrar esforços na melhoria dos indicadores oficiais, especialmente do Ideb. Segundo o autor, programas de formação, planejamentos e ações institucionais são frequentemente organizados a partir das diretrizes estabelecidas pelos órgãos centrais das redes de ensino, reduzindo a autonomia decisória da escola e fortalecendo uma cultura orientada pelo cumprimento de metas.

Em sentido semelhante, Ferreira (2021) identifica que o SisPAE fortalece uma concepção de qualidade baseada predominantemente em indicadores quantitativos de desempenho, enquanto Lucchesi (2023) demonstra que essas políticas produzem processos de

microrregulação capazes de reorganizar práticas institucionais e pedagógicas, o que leva gestores e professores a ajustar suas ações às exigências dos sistemas de avaliação.

Em consonância com esses resultados, Santos (2022), ao analisar como os desdobramentos dos indicadores influenciam os processos de planejamento, avaliação e formação docente, contribuindo para o alinhamento da organização escolar a uma lógica gerencial orientada pelo desempenho nas avaliações externas.

Essa reconfiguração também é observada por Soares (2021), que identifica o fortalecimento de uma racionalidade técnica voltada ao acompanhamento sistemático dos resultados escolares, ampliando as responsabilidades atribuídas aos diretores no cumprimento das metas estabelecidas pelas redes de ensino. De forma complementar, Pacheco (2022) argumenta que essas políticas favorecem processos de subjetivação produtivista, nos quais critérios de eficiência, produtividade e desempenho passam a influenciar decisões tradicionalmente vinculadas ao campo pedagógico.

Embora os estudos revisados evidenciem a intensificação dos mecanismos de responsabilização, seus resultados também indicam que a produção de indicadores pode contribuir para o acompanhamento das políticas educacionais e para o diagnóstico das redes de ensino quando utilizada de forma articulada às necessidades concretas das escolas. Assim, os efeitos da *accountability* sobre a gestão escolar dependem das finalidades atribuídas às avaliações e das formas de apropriação desses resultados pelos sistemas educacionais e pelas equipes gestoras.

Os resultados da revisão aproximam-se ainda das reflexões de Gentili (1996), para quem as reformas educacionais inspiradas pelo ideário neoliberal promovem uma progressiva incorporação da lógica de mercado às políticas públicas. Sob essa perspectiva, a crescente valorização dos indicadores produzidos pelas avaliações externas desloca o foco da gestão escolar para o alcance de resultados mensuráveis, reforçando processos de regulação e responsabilização.

À luz das reflexões de Trevisol e Almeida (2019), essa racionalidade ultrapassa o plano administrativo e passa a influenciar a própria organização do trabalho escolar, evidenciando que as avaliações externas, embora importantes para o monitoramento das políticas educacionais, também operam como instrumentos de reorganização das práticas de gestão e de redefinição das prioridades institucionais.

Em conjunto, os estudos analisados permitem inferir que a expansão das políticas de *accountability* não apenas redefine os mecanismos de acompanhamento da qualidade

educacional, mas também reconfigura o papel da gestão escolar, que passa a assumir responsabilidades crescentes pelo alcance dos indicadores oficiais. Nesse contexto, as avaliações externas deixam de exercer apenas uma função diagnóstica e passam a integrar estratégias de monitoramento, regulação e indução de práticas alinhadas às prioridades estabelecidas pelos sistemas de ensino.

4.3 Gestão democrática e lógica gerencial

A gestão democrática pressupõe a participação coletiva na definição dos rumos da escola e na construção compartilhada do Projeto Político-Pedagógico (PPP), compreendendo a instituição escolar como espaço de diálogo, autonomia e corresponsabilidade entre seus diferentes sujeitos (Veiga, 2013). Entretanto, os resultados desta RSL indicam que a expansão das políticas de avaliação em larga escala e dos mecanismos de *accountability* introduziu novas formas de regulação que tensionaram esse princípio ao ampliar a centralidade dos indicadores de desempenho na condução da gestão escolar.

Os estudos de Ferreira (2021), Soares (2021) e Pacheco (2022) convergem ao demonstrar que a incorporação de princípios gerenciais às políticas educacionais fortalece práticas voltadas ao monitoramento de metas, ao controle dos resultados e à valorização da produtividade institucional. Embora apresentem objetos distintos de investigação, essas pesquisas evidenciam que o cumprimento dos indicadores passa a ocupar posição estratégica nas decisões da gestão, influenciando a organização do trabalho escolar e ampliando as responsabilidades atribuídas aos diretores.

Essa reconfiguração aproxima-se das reflexões de Trevisol e Almeida (2019), que compreendem o neoliberalismo como uma racionalidade capaz de reorganizar instituições e subjetividades, extrapolando sua dimensão estritamente econômica. Sob essa perspectiva, a escola incorpora gradativamente princípios associados à eficiência, à competitividade e à mensuração do desempenho, modificando a forma como gestores e professores passam a interpretar o próprio processo educativo.

Os resultados de Lucchesi (2023) e Nascimento (2022) reforçam essa compreensão ao evidenciarem que a reorganização provocada pelas políticas avaliativas não acontece apenas por determinações externas das redes de ensino, mas também por processos de incorporação dessas lógicas no cotidiano da escola. Em ambos os estudos, gestores e profissionais reorganizam planejamentos, estratégias pedagógicas e prioridades institucionais em função das

exigências associadas aos indicadores oficiais, demonstrando que a cultura da avaliação passa a integrar a dinâmica interna das unidades escolares.

Embora os estudos analisados demonstrem o fortalecimento da lógica gerencial, suas repercussões ultrapassam a reorganização administrativa da escola e alcançam elementos estruturantes da gestão democrática, especialmente o PPP. Conforme Veiga (2013), o PPP representa a expressão da identidade institucional e deve resultar de um processo coletivo de reflexão sobre os objetivos, as necessidades e as especificidades da comunidade escolar.

Entretanto, quando o alcance de metas e indicadores passa a orientar prioritariamente o planejamento das unidades de ensino, existe o risco de que esse instrumento seja progressivamente subordinado às demandas externas dos sistemas avaliativos. Os resultados identificados por Nascimento (2022), Santos (2022) e Soares (2021) sugerem justamente essa tendência, ao evidenciarem a reorganização de práticas pedagógicas e institucionais em função do desempenho nas avaliações em larga escala.

Essa dinâmica repercute ainda sobre a autonomia escolar e sobre os mecanismos de participação coletiva que caracterizam a gestão democrática. Na medida em que diretores, coordenadores e professores passam a responder por metas previamente estabelecidas pelas redes de ensino, o espaço para que as decisões sejam construídas a partir das necessidades identificadas pela própria comunidade escolar pode tornar-se cada vez mais restrito.

Embora conselhos escolares, colegiados e demais instâncias participativas permaneçam formalmente preservados, sua atuação tende a ocorrer em um contexto cada vez mais condicionado por exigências relacionadas ao monitoramento de resultados e à prestação de contas. Assim, os estudos aqui analisados indicam que a principal tensão não está na substituição integral da gestão democrática por uma lógica gerencialista, mas na coexistência de racionalidades distintas que disputam a orientação das prioridades e das práticas desenvolvidas no interior da escola pública.

4.4 limites e potencialidades das avaliações externas

Conforme Afonso (2007), a avaliação sempre esteve presente nos sistemas educacionais. Entretanto, o que se tem observado nas últimas décadas é um movimento de ampliação das funções políticas atribuídas a esses mecanismos, que passaram a integrar estratégias de regulação, monitoramento e responsabilização das instituições de ensino.

Considerados em conjunto, os estudos revelam que as avaliações externas produzem efeitos distintos sobre a gestão escolar.

De um lado, pesquisas como as de Nascimento (2022), Ferreira (2021), Lucchesi (2023) e Soares (2021) demonstram que a crescente centralidade de indicadores como o Ideb fortalece mecanismos de monitoramento, responsabilização e regulação, influenciando decisões administrativas e pedagógicas e ampliando as atribuições da equipe gestora. Esses achados aproximam-se das reflexões de Melo (2023) e corroboram as análises de Schneider e Nardi (2014) acerca da *accountability* educacional.

Por outro lado, os estudos de Silva (2021), Natal (2022), Oliveira (2023) e Santos (2021) evidenciam que a utilização qualificada desses resultados enfrenta obstáculos relacionados à insuficiência de formação, às dificuldades de incorporação dos dados ao planejamento escolar e às desigualdades estruturais que caracterizam parte das escolas públicas. Esses fatores limitam o potencial pedagógico das avaliações e indicam que políticas baseadas predominantemente em indicadores quantitativos tendem a desconsiderar as condições concretas em que se desenvolve o trabalho educativo.

Em contraposição, Silva (2023), Monteiro (2024), Oliveira (2022) e Oliveira (2023) demonstram que, quando apropriados criticamente pela equipe gestora e articulados ao planejamento coletivo, os resultados das avaliações externas podem subsidiar o acompanhamento da aprendizagem, orientar intervenções pedagógicas e fortalecer a organização do trabalho escolar. No estudo de Oliveira (2022), por exemplo, a utilização das evidências produzidas pelas avaliações externas fundamentou a implementação do projeto *Clube da Virada*, estratégia desenvolvida para potencializar a aprendizagem dos estudantes e aperfeiçoar a atuação da gestão escolar na coordenação das ações pedagógicas.

À luz das reflexões de Gentili (1996) e Trevisol e Almeida (2019), os resultados desta revisão indicam que as avaliações externas assumem um caráter ambivalente: ao mesmo tempo em que produzem diagnósticos capazes de subsidiar o planejamento e o acompanhamento das políticas educacionais, também fortalecem mecanismos de responsabilização e regulação alinhados à racionalidade neoliberal. Assim, mais do que defender ou rejeitar esses instrumentos, os estudos analisados apontam para a necessidade de compreendê-los criticamente, reconhecendo que sua contribuição para a melhoria da educação depende das condições objetivas de funcionamento das escolas, da formação dos profissionais e da forma como seus resultados são apropriados pelos sistemas de ensino e pelas comunidades escolares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como a produção científica recente aborda as repercussões da cultura de avaliação externa no papel da gestão escolar e na organização da escola pública. Por meio de uma RSL, com base em treze teses e dissertações, foi possível constatar que a consolidação do Estado-avaliador e a expansão dos mecanismos de *accountability* modificaram a forma como as avaliações em larga escala são incorporadas às políticas educacionais e ao cotidiano das instituições de ensino.

Os estudos analisados indicam que esses instrumentos ultrapassaram a função diagnóstica e passaram a integrar estratégias de monitoramento, regulação e responsabilização dos sistemas de ensino. Essa mudança repercute na atuação da gestão escolar, com ampliação das atribuições das equipes gestoras e maior centralidade dos indicadores de desempenho na definição de estratégias administrativas e pedagógicas. Nesse contexto, a gestão escolar passa a lidar com demandas relacionadas ao alcance de metas e resultados, em tensão com os princípios da gestão democrática, sem que isso implique a substituição completa de uma lógica pela outra.

As repercussões sobre a organização escolar, contudo, não se apresentam de forma homogênea. Em determinados contextos, a pressão por resultados favorece o estreitamento curricular, a priorização de conteúdos avaliados em exames padronizados e o fortalecimento de práticas de monitoramento do desempenho. Os estudos também apontam que a ênfase em indicadores quantitativos pode desconsiderar condições concretas das escolas, como infraestrutura, condições de trabalho, formação dos profissionais e características sociais das comunidades escolares.

Nesse processo, parte das responsabilidades pelos resultados recai sobre gestores e equipes escolares, embora esses sujeitos não tenham controle sobre todos os fatores que interferem no desempenho educacional. Por outro lado, a revisão identificou possibilidades de uso das avaliações externas para o planejamento institucional. Quando os resultados são analisados de forma crítica e articulados às necessidades da escola, os indicadores podem subsidiar o acompanhamento da aprendizagem, orientar intervenções pedagógicas e contribuir para o trabalho coletivo.

Essa possibilidade, entretanto, depende de suporte técnico, formação continuada e condições objetivas que permitam às equipes gestoras transformar os dados em ações pedagógicas consistentes. Dessa forma, os resultados respondem à questão de pesquisa ao indicar que a cultura de avaliação externa repercute tanto sobre o papel da gestão escolar quanto

sobre a organização da escola pública. De um lado, amplia demandas relacionadas a metas, indicadores, monitoramento e responsabilização; de outro, pode oferecer informações para o diagnóstico e o planejamento. A forma como essas avaliações incidem sobre a escola depende, portanto, das condições institucionais e das formas de apropriação dos seus resultados pelas equipes gestoras e pela comunidade escolar.

Como limitação, esta pesquisa concentrou-se em teses e dissertações publicadas entre 2021 a junho de 2026 e disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Esse recorte restringe o corpus analisado e não contempla outras produções acadêmicas sobre o tema. Ainda assim, a convergência dos treze estudos permitiu identificar tendências relevantes sobre as repercussões da cultura de avaliação externa na gestão escolar e na organização da escola pública brasileira.

Por fim, os resultados indicam a necessidade de ampliar investigações sobre as formas de apropriação dos dados das avaliações em larga escala por gestores e comunidades escolares, sobretudo em contextos marcados por diferentes condições sociais e institucionais. Também se mostra relevante aprofundar a análise das condições necessárias para que os indicadores contribuam para o planejamento e para o acompanhamento da aprendizagem sem reduzir a qualidade educacional ao alcance de metas e resultados. Assim, o uso das avaliações externas pode ser compreendido como parte do processo de gestão, desde que articulado às finalidades educacionais, às condições concretas da escola e aos princípios da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Estado, políticas educacionais e obsessão avaliativa. **Contrapontos**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 11–22, abr. 2007. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-71142007000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 out. 2025.

AFONSO, A. Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável. Crítica à *accountability* baseada em testes standardizados e rankings escolares. **Revista Lusófona de Educação**, Campo Grande, v. 13, n. 13, p. 13-29, jul. 2009. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/545>. Acesso em: 03 set. 2025.

ALAGOAS. Decreto nº 93.688, de 25 de setembro de 2023. Dispõe sobre a regulamentação da Lei Estadual nº 8.748, de 28 de setembro de 2022, que define critérios de escolha para designação de Gestor e Gestor(es) Adjunto(s) de unidade de ensino da rede pública estadual de educação de Alagoas, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**, Maceió, 26 set. 2023.

ALAGOAS. Lei nº 8.748, de 28 de setembro de 2022. Dispõe sobre regras de escolha para designação de gestor de unidade de ensino e gestor(es) adjunto(s) de unidade de ensino da rede pública estadual, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Alagoas**, Maceió, edição suplementar, 29 set. 2022.

ALAVARSE, O. M. A avaliação escolar: características e tensões. **Cadernos de Educação**, Brasília, n. 26, p. 11–26, jan./jun. 2014.

FREITAS, L. C. **A reforma empresarial da educação**: nova direita, velhas ideias. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

GENTILI, P. Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: SILVA, T. T.; GENTILI, P. (Orgs.). **Escola S.A.**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília, DF: CNTE, 1996, p. 9-49.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. **Movimento**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 395-411, jan./mar. 2014.

FERNANDES, Cláudia de Oliveira; FREITAS, Luiz Carlos de. **Indagações sobre currículo**: currículo e avaliação. Organização do documento: Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel e Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. 44 p.

FERREIRA, M. M. P. **Um estudo sobre avaliação e gestão escolar no Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE)**. 2021. 179 f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Pará, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 5. ed. Revisada e Ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCCHESI, M. E. L. **Avaliações em larga escala**: macro e microrregulações na escola. 2023. 257 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2023.

MELO, F. K. S. M. **O Ideb e a atuação do gestor escolar na rede estadual de ensino de Alagoas**. 2023. 164 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, C. R. L. **Desempenho escolar e boas práticas de gestão**: um estudo em escolas municipais de anos iniciais de ensino fundamental de Santo André. 2024. 103 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2024.

NASCIMENTO, B. H. A. **A gestão escolar e suas ações a partir dos resultados do IDEB**: estudo de caso em uma escola pública municipal de Palmeira dos Índios - Alagoas. 2022. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.

NATAL, A. G. **Os resultados do PISA para escolas e sua apropriação pela gestão escolar**. 2022. 198 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estácio de Sá, 2022.

OLIVEIRA, C. V. S.; LAGARES, R.; PINHO, M. J. Accountability e gestão pública na Educação: perspectivas gerencial e democrática. **Quaestio - Revista de Estudos em Educação**, Sorocaba, SP, v. 24, p. e022011, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/quaestio/article/view/4010>. Acesso em: 25 mai. 2026.

OLIVEIRA, J. B. **CLUBE DA VIRADA**: um estudo de caso sobre um projeto de potencialização da aprendizagem dos alunos da escola Rio Aracatiaçu. 2022. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora, 2022.

OLIVEIRA, S. A. **O trabalho do diretor no contexto escolar e os resultados educacionais em seis escolas da rede pública do Distrito Federal**. 2023. 122 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília, 2023.

PACHECO, A. B. L. **Opções político-práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados**: repercussões no projeto de democratização da gestão. 2022. 107 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2022.

SANTOS, C. R. A. D. S. **Gestão Escolar e Avaliação em Larga Escala**: desafios para o desempenho de estudantes em uma escola da rede municipal de ensino de São Luís. 2021. 158 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Juiz de Fora, 2021.

SANTOS, S. M. L. **Desdobramentos do prêmio escola nota dez na organização e na gestão de uma escola municipal do Crato/CE (2009- 2019)**. 2022. 166 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Campina Grande, 2022.

SCHNEIDER, M. P.; NARDI, E. L. O IDEB e a construção de um modelo de accountability na educação básica brasileira. **Revista Portuguesa de Educação**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 07–28, 2014. DOI: 10.21814/rpe.4295. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/4295>. Acesso em: 12 mai. 2026.

SILVA, D. C. **Sistema municipal de avaliação educacional de São Luís (SIMAE) e qualidade da educação**: análise da apropriação dos resultados pela escola. 2023. 177 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Maranhão, 2023.

SILVA, F. A. A. **Apropriação e uso pedagógico dos dados educacionais obtidos nas avaliações do Spaece**: caso da Escola de Ensino Médio Alfredo Machado. 2021. 96 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Juiz de Fora, 2021.

SILVA, G.; SANTOS, I. M. A centralidade das avaliações externas e do currículo nas políticas educacionais. **ECCOM**, São Paulo, v. 13, n. 25, p. 297-311, jan./jun. 2022.

SILVA, G.; SANTOS, I. M.; SILVA, E. E. G.; MELO, F. K. S. M. Políticas de avaliação e de responsabilização em Alagoas. **Em Aberto**, Brasília, v. 37, n. 119, p. 113-125, jan./abr. 2024.

SOARES, E. A. **Reordenamento da rede municipal de Fortaleza:** impactos nas práticas da gestão escolar em tempos de avaliação em larga escala. 2021. 223 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual do Ceará, 2021.

TREVISOL, M. G.; ALMEIDA, M. L. P. A incorporação da racionalidade neoliberal na educação e a organização escolar a partir da cultura empresarial. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 12, n. 3, p. 200-222, set./dez. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18764/2358-4319.v12n3p200-222>.

VEIGA, I. P. A. A escola em debate: gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159–166, 2013. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/270>. Acesso em: 04 mar. 2026.