

## **Seleção de superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais: uma análise de sua evolução a partir da teoria Bourdieusiana**

Selection of regional education superintendents in Minas Gerais: an analysis of its evolution based on Bourdieusian theory

*Rosa Maria da Silva Reis<sup>1</sup>*

*Alyce Cardoso Campos<sup>2</sup>*

**Resumo:** Em 2019, interessado em entregar serviços públicos de qualidade à população, o governo do estado de Minas Gerais implantou o programa Transforma Minas, um projeto que realiza o recrutamento e seleção de gestores no serviço público em Minas Gerais. De modo a ampliar o conhecimento sobre este programa, este artigo tem como objetivo descrever a evolução histórica do processo de seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais e apontar possíveis estratégias para o aprimoramento do processo, a partir da percepção dos participantes e sob a ótica da teoria de Pierre Bourdieu. Para isso, foram realizadas entrevistas com treze candidatos que participaram do processo de seleção de superintendentes de alguma das superintendências regionais do estado de Minas Gerais e chegaram até o Transforma Minas. A análise dos dados foi por meio de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados apontam uma mudança importante no campo educacional, em que o capital cultural e a competência técnica passaram a ter maior peso que o capital político tradicional. Esta pesquisa buscou contribuir para o campo da gestão educacional ao oferecer uma análise de um processo de seleção recente. Além disso, as descobertas e recomendações podem colaborar com futuras políticas e práticas relacionadas à seleção de gestores educacionais, não apenas em Minas Gerais, mas também em outros contextos que buscam aprimorar seus processos de seleção de lideranças educacionais.

**Palavras-chave:** Capital simbólico; Capital social; Indicação política; Superintendência Regional de Ensino.

**Abstract:** In 2019, in an effort to provide quality public services to the population, the government of the state of Minas Gerais implemented the Transforma Minas program, a project that recruits and selects managers for public services in Minas Gerais. In order to expand knowledge about this program, this article aims to describe the historical evolution of the selection process for regional education superintendents in Minas Gerais and to point out possible strategies for improving the process, based on the perception of participants and from the perspective of Pierre Bourdieu's theory. To this end, interviews were conducted with thirteen candidates who participated in the selection process for superintendents of some of the regional superintendencies in the state of Minas Gerais and were selected by Transforma Minas. Data analysis was performed using Bardin's content analysis. The results indicate an important change in the educational field, in which cultural capital and technical competence began to have greater weight than traditional political capital. This research sought to contribute to the field of educational management by offering an analysis of a recent selection process. Furthermore, the findings and recommendations can contribute to future policies and practices related to the selection of educational managers, not only in Minas Gerais, but also in other contexts that seek to improve their educational

<sup>1</sup> Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes. Superintendente Regional de Ensino da SEE - MG. E-mail: [rosa.maria.reis@educacao.mg.gov.br](mailto:rosa.maria.reis@educacao.mg.gov.br).

<sup>2</sup> Doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professora do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais - Campus Passos (IFSULDEMINAS). E-mail: [alycecardosoc@yahoo.com.br](mailto:alycecardosoc@yahoo.com.br).

leadership selection processes.

**Keywords:** Symbolic capital; Social capital; Political indication; Regional Superintendence of Education.

## INTRODUÇÃO

Os superintendentes regionais de ensino atuam como diretores executivos das escolas em suas comunidades. Sua função envolve um alto nível de responsabilidade e complexidades que variam dependendo do tamanho, localização, tipo de região, bem como da comunidade a que atendem. Os superintendentes fornecem um elo importante entre a comunidade e as escolas de determinada região (SRE-MG, 2019).

Com isso, o governo de Minas Gerais, interessado em entregar serviços públicos de qualidade à população, implantou em 2019, o programa Transforma Minas, um projeto que realiza o recrutamento e seleção de gestores no serviço público em Minas Gerais, avaliando os candidatos selecionados pela sua competência. O foco é que estes profissionais sejam comprometidos com os resultados, procurando assim transformar a cultura de gestão de pessoas setor público (Governo de Minas, 2023a).

Os candidatos passam por diversas etapas, que incluem testes, entrevistas, dinâmicas de grupo e estimativas de competências. Os selecionados são capacitados por meio de um programa de formação intensiva, que inclui cursos, workshops e mentorias. O objetivo é prepará-los para enfrentar os desafios da gestão pública e contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo Estado (Agência Minas, 2019).

O projeto Transforma Minas, coordenado pela Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão (SEPLAG), surge como uma iniciativa destinada a combater e superar práticas arraigadas de clientelismo e patrimonialismo que permeiam a estrutura política e administrativa brasileira desde os primórdios do país. O patrimonialismo, caracterizado pela dominação do espaço público por parte das classes dominantes em prol de seus próprios interesses, é uma realidade histórica que ainda persiste, influenciando negativamente a gestão pública e a distribuição equitativa de recursos e oportunidades. Nesse contexto, o projeto Transforma Minas busca promover uma gestão mais transparente, eficiente e voltada para o interesse público, rompendo com as práticas patrimonialistas do passado e promovendo uma governança mais inclusiva e responsável (Governo de Minas, 2023b).

Assim, este artigo tem como objetivo descrever a evolução histórica do processo de seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais e apontar possíveis estratégias para o aprimoramento do processo, a partir da percepção dos participantes e sob a ótica da teoria de Pierre Bourdieu.

A justificativa para este estudo residiu na importância estratégica da seleção de superintendentes regionais de ensino, com vistas à qualidade e eficiência do sistema educacional. Compreender os mecanismos de escolha desses profissionais permite não apenas identificar potenciais melhorias no processo, mas também contribuir para a criação de um ambiente educacional mais equitativo e eficaz. Além disso, ao direcionar o foco para o Estado de Minas Gerais, é possível agregar uma perspectiva regional específica, considerando as particularidades e desafios que podem ser exclusivos desse contexto.

A teoria de Bourdieu também pode proporcionar uma lente analítica para examinar as competências técnicas, bem como as formas pelas quais os candidatos acumulam capital cultural e social, termos que serão aprofundados no referencial teórico desta pesquisa, ao longo de suas trajetórias profissionais (Marteleto; Pimenta, 2017). Desta forma, pretende-se esclarecer como os critérios implícitos e as nuances socioculturais influenciam na seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais. Ao delinear essa pesquisa, pretende-se contribuir para a compreensão teórica e empírica do processo de seleção de superintendentes regionais de ensino em Minas, bem como para o desenvolvimento de

diretrizes e políticas que promovam uma seleção mais justa, transparente e eficiente, alinhada aos princípios fundamentais da teoria Bourdieusiana. Autores, como Patto (1999), Luckesi (2012), Libâneo (2016) dentre outros, abordam a importância de preencher lacunas de pesquisa na área da educação e contribuir para o avanço do conhecimento em políticas educacionais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O campo e os capitais de Bourdieu**

Bourdieu (2014) concebe a sociedade como um conjunto de campos, cada um com suas próprias regras e formas de capital. O campo educacional é um espaço onde diferentes agentes competem por recursos e posições. Com isso, essa luta por poder pode ocasionar mudanças nas regras do jogo dentro deste campo social específico. Um dos pontos sobre campo abordados neste trabalho é a teoria da reprodução social de Bourdieu e Passeron (2009) que tem o intuito de analisar como as instituições, como é o caso das escolas, perpetuam as desigualdades sociais ao transmitir práticas e valores que favorecem certos grupos.

Além do campo, Bourdieu (2014) também propôs uma abordagem que destaca a importância de outros capitais além do econômico, sendo fundamental compreender o capital cultural, social e simbólico na reprodução das hierarquias sociais.

Bourdieu (2014) categoriza o capital cultural em três estados: incorporado, como uma disposição durável do corpo; objetivado, como a posse de bens culturais; e institucionalizado, sancionado pelas instituições, como os títulos acadêmicos, por exemplo. Isso revela a abordagem holística de Bourdieu ao considerar não apenas a aquisição de conhecimento, mas também sua incorporação física, sua materialização e sua validação institucional, evidenciando a complexidade do papel do capital cultural na reprodução das hierarquias sociais (Bourdieu, 2014). Assim, Bourdieu argumenta que o capital cultural desempenha um papel fundamental na reprodução das desigualdades sociais, particularmente em contextos educacionais e profissionais (Valle, 2022).

Bourdieu (2011) também discute sua perspectiva sobre o capital social, destacando seu vínculo com o senso de pertencimento a um grupo. Nisso, aborda o capital de natureza política, que se refere à aquisição nos aparelhos dos sindicatos e dos partidos políticos. Bourdieu aponta para a formação de uma elite que perpetua seu poder através da patrimonialização de recursos coletivos, utilizando a apropriação privada de bens públicos. A referência a dinastias políticas familiares ou partidárias destaca a tendência de algumas estruturas sociais se concentrarem e perpetuarem o poder ao longo do tempo. Essa análise ressalta a relevância do capital social na esfera política e seu papel na manutenção de estruturas de poder (Totti, 2023).

O conceito de capital social de Bourdieu ressalta a importância das redes sociais e conexões interpessoais na obtenção de recursos e oportunidades (Fialho; Dias; Macedo, 2022). De acordo com Castro (2012), essas relações sociais não apenas facilitam o acesso a informações e recursos, mas também contribuem para a construção de capital político, fundamental em ambientes institucionais e políticos.

Em relação ao capital político, Bourdieu destaca como uma forma de capital social associada ao acesso privilegiado a estruturas de poder político (Rezende, 2024). Segundo Rezende (2024), a análise de Bourdieu ressalta como certas famílias ou grupos políticos podem perpetuar seu poder ao longo do tempo, consolidando e controlando recursos coletivos para benefício privado.

Já o capital simbólico, conforme descrito por Bourdieu (2014), é uma forma de poder que se manifesta através do status, prestígio e honra de um indivíduo dentro da sociedade. Ele é uma síntese dos outros tipos de capital, como o econômico, cultural e social e é essencial para legitimar a posse desses outros tipos de capital. Em outras palavras, o capital simbólico é o reconhecimento que uma pessoa recebe no espaço social, influenciando como ela é vista e

respeitada pelos outros membros da sociedade.

Assim, a interação entre os diferentes tipos de capital é fundamental para a compreensão de como se estruturam as relações de poder e as hierarquias no campo educacional.

## **A organização político-administrativa do Brasil e as Superintendências Regionais de Ensino**

A organização político-administrativa do Brasil tem suas bases no período de colonização por Portugal, que contava com um Estado absolutista, marcado pelas relações patrimonialistas (Lopes, 2022). Carmo (2011) aponta que o patrimonialismo é um estilo político em que o poder é concedido geralmente a quem possui poder econômico, influência e posição hierárquica e que legitima uma tradição que trata a coisa pública como privada. Lopes (2022) afirma que essas raízes históricas ainda influenciam a estrutura administrativa e política do país atualmente. O patrimonialismo e a centralização de poder podem ter deixado rastros que estão presentes em práticas contemporâneas da administração pública. Logo, é importante compreender o contexto histórico para então realizar mudanças na configuração política atual.

Os superintendentes enfrentam desafios em termos de como se posicionam dentro de um sistema administrativo politizado entre os diretores e o conselho distrital, e como interpretam e implementam várias políticas (Davidson; Hughes, 2019). O superintendente tem uma função fundamental na cadeia de governança como mediador entre essas políticas, conselhos escolares, gestores administrativos, diretores e professores para garantir a qualidade educacional (Paulsen et al., 2014). Assim, o desenvolvimento de habilidades é uma questão necessária e estratégica (Albuquerque et al., 2019).

Segundo Quiossa et al. (2017), um dos principais desafios enfrentados pelos gestores das Superintendências Regionais de Ensino é a necessidade de equilibrar as demandas das diversas partes interessadas no sistema educacional. Isso inclui professores, pais, estudantes, políticos e comunidade em geral. Nessa direção, Melo et al. (2020) chamam a atenção para o fato de que os gestores devem estar atentos às mudanças nas políticas educacionais, também terem a capacidade de se adaptarem rapidamente, de modo a garantir que as políticas sejam implementadas com eficácia.

Pereira e Micarello (2019) destacam a Superintendência Regional de Ensino como um elemento importante para a efetivação de políticas educacionais, que incentiva a autonomia das escolas e a liderança pedagógica com o intuito de promover maior qualidade no ensino. Assim, de acordo com Schwerz (2016), o recrutamento e seleção eficazes na gestão educacional continua a ser uma das funções de administração de recursos humanos mais desafiantes nas organizações educativas.

## **METODOLOGIA**

De modo a atingir o objetivo proposto, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa que, segundo Moser e Korstjens (2017) busca explorar e fornecer percepções a partir de experiências dos envolvidos. Além disso, este estudo é de natureza descritiva, visando aprofundar a compreensão sobre as características do processo de seleção, a fim de contribuir para uma análise abrangente do contexto educacional em Minas Gerais. Um estudo descritivo, segundo Vergara (1998), é um tipo de investigação que tem como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou grupo populacional.

Esta pesquisa de abordagem qualitativa trata-se de um estudo de caso. De acordo com Chizzotti (1995, p. 102), estudo de caso “é a pesquisa para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões ou propor ação transformadora”.

Os sujeitos de pesquisa foram treze candidatos que participaram do processo de seleção de superintendentes de alguma das 47 superintendências regionais do estado de Minas Gerais e chegaram até o Transforma Minas, sendo indicados ou não para o cargo pleiteado. A coleta de dados foi por meio de entrevistas em profundidade que, conforme destacado por Fontana e Frey (2005), é uma técnica qualitativa que permite uma exploração aprofundada de questões, fornecendo visões ricas e contextualizadas.

A análise dos dados contou com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que tem a finalidade de examinar o que foi dito durante uma investigação, buscando construir e apresentar concepções em torno de um objeto de estudo específico, com sua estrutura sistemática que contribui para a construção de conhecimento a partir das evidências coletadas (Bardin, 2011). Foram criadas categorias de análise que são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1. Categorias de análise**

<b>Categoria Principal</b>	<b>Categorias Secundárias</b>	<b>Descrição</b>
Evolução Histórica do Processo de Seleção	Falta de critérios: indicação política	Destaca a ausência de critérios técnicos e de avaliação de desempenho em processos anteriores, evidenciando a priorização da influência política sobre a qualificação. A prática de indicação política permaneceu como principal critério de seleção em décadas passadas, incluindo a influência de deputados, prefeitos e outros líderes locais.
	Mudança para seleção técnica	Analisa a transição para um processo de seleção mais técnico, com a inclusão de provas, entrevistas e análise de currículo, em resposta às pressões sociais e políticas por maior transparência e meritocracia.
Recomendações de Aprimoramento do processo de seleção e atuação como superintendente	Aprimoramento da Comunicação	Aborda a necessidade de melhorar a comunicação sobre o processo de seleção, incluindo a divulgação das etapas, os critérios utilizados e os objetivos do programa.
	Fortalecimento da Capacitação	Analisa a importância de fortalecer a capacitação dos superintendentes, incluindo a oferta de cursos, workshops e programas de mentoria.
	Valorização Salarial	Discute a necessidade de valorizar o cargo de superintendente, incluindo a revisão da remuneração e a criação de incentivos para atrair e reter profissionais qualificados.
	Participação dos Superintendentes	Enfatiza a importância de ouvir os superintendentes e de integrá-los no processo de decisão e de revisão do programa, para garantir que as necessidades e as realidades regionais sejam consideradas.
	Adaptação às realidades locais	Aponta para a necessidade de atender às necessidades específicas de cada comunidade devido às diversas realidades das regiões do estado.
	Uso de dados e tecnologia	Aborda sobre a necessidade de uso eficaz de dados e tecnologia no processo de seleção e na gestão educacional.
	Continuidade e estabilidade do programa	Apresenta sobre a necessidade de um programa estável e contínuo para fornecer a qualidade desejada na educação.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Destaca-se que esta pesquisa é fruto de uma dissertação de mestrado que foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição de ensino com número de protocolo 2213.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme abordado acima, os resultados desta pesquisa estão divididos em duas grandes categorias: i) Evolução Histórica do Processo de Seleção; e ii) Recomendações de Aprimoramento do processo de seleção e atuação como superintendente.

### Evolução histórica do processo de seleção

A trajetória histórica do processo de seleção de Superintendentes Regionais de Ensino em Minas Gerais reflete uma transformação significativa nas práticas de gestão educacional do estado. Esta evolução, analisada através da lente teórica de Bourdieu, revela uma mudança fundamental nas formas de capital valorizadas no campo educacional.

A evolução histórica do processo de seleção, como evidenciado pelas entrevistas, demonstra uma mudança paradigmática na valorização do capital cultural e técnico sobre o capital político tradicional. Esta transição alinha-se ao que Bourdieu (2014) descreveu como mudanças nas regras do jogo dentro de um campo social específico. A implementação do Transforma Minas representa uma tentativa de reconfigurar as formas de capital valorizadas no campo educacional, priorizando competências técnicas e experiência profissional sobre conexões políticas.

Inicialmente, o processo foi limitado por restrições políticas, um reflexo do que Castro (2012), Bourdieu (2011) e Rezende (2024) apontaram como a preponderância do capital político e social na determinação de posições de poder. Este sistema privilegiava conexões políticas sobre competências técnicas, perpetuando as estruturas de poder existentes e limitando o acesso a essas cargas a um círculo restrito de indivíduos. Como observado por Carmo (2011), esse modelo de seleção exemplificava o patrimonialismo na administração pública brasileira, em que o interesse público, muitas vezes, se confunde com interesses privados e políticos.

A transição para o programa Transforma Minas representa uma mudança paradigmática, alinhando-se com o que Lopes (2022) identifica como uma tendência recente na administração pública brasileira em direção a práticas mais universalistas e meritocráticas. Esta evolução histórica demonstra uma valorização crescente do capital cultural institucionalizado, conforme descrito por Bourdieu (2014), através da implementação de processos de certificação e avaliação de competências técnicas. Esta mudança altera os critérios de seleção, bem como reconfigura as relações de poder no campo educacional, potencialmente democratizando o acesso a posições de liderança.

Os dados desta pesquisa revelaram os desafios persistentes enfrentados pelos superintendentes, incluindo a necessidade de equilibrar competências técnicas com as realidades políticas locais. Isso reflete o que Bourdieu (2011, 2014) descreve como uma interação complexa entre diferentes formas de capital dentro de um campo social. Os superintendentes devem possuir o capital cultural necessário para o cargo, além de desenvolver e utilizar capital social e simbólico para serem eficazes em suas funções.

A transição para um processo mais meritocrático, culminando no programa Transforma Minas, representa uma mudança paradigmática. Esta mudança, segundo Pereira e Micarello (2019), tem potencial para impactar diretamente a qualidade da educação oferecida nas escolas públicas. A teoria da reprodução social de Bourdieu e Passeron (2009) ajuda a entender como as alterações nos processos de seleção e gestão podem interferir nos mecanismos de reprodução ou transformação das práticas educacionais.

Esta transformação alinha-se ao que Lopes (2022) identifica como uma tendência recente na administração pública brasileira em direção a práticas mais universalistas e meritocráticas. O novo processo, com suas múltiplas etapas de avaliação e certificação, reflete uma valorização crescente do capital cultural institucionalizado, conforme descrito por Bourdieu (2014). Esta mudança não apenas altera os critérios de seleção, como reconfigura as relações de poder no campo educacional, potencialmente democratizando o acesso a posições de liderança e desafiando estruturas de poder condicional.

De modo a ilustrar esses achados, duas subcategorias foram criadas: i) Falta de critérios: indicação política; ii) Mudança para seleção técnica.

### *Falta de critérios: indicação política*

A ausência de critérios técnicos claros no processo de seleção de superintendentes regionais de ensino reflete o que Bourdieu e Passeron (2009) descrevem como a reprodução social através de instituições educacionais. Esta lacuna permite que fatores não relacionados à competência profissional influenciem significativamente as nomeações. Os entrevistados a seguir apontam:

Na verdade, não tínhamos critérios. Antigamente, as escolhas eram feitas por indicação política. O político majoritário da época, ele indicava, fazia a sua seleção e aí, por hora, a pessoa escolhida pelo político, ela era indicada e ela passava a ser o superintendente de ensino (E4).

Era indicação política. Puramente política. [...] Os deputados que tinham mais voto e mais influência naquela região terminavam tendo o poder de escolha dos superintendentes (E6).

Historicamente, a escolha de superintendentes era influenciada somente por critérios políticos, prazos, normalmente por governadores, líderes de algum tipo de partido ou uma figura política da região (E7).

Os critérios que eles usavam anteriormente, antes do projeto Transforma, era uma indicação política. Então, [...] procuravam aqueles que manifestaram interesse e o político escolhia aquela pessoa que ele queria e indicava para o cargo de superintendente (E2).

Sempre soubemos que a indicação de superintendentes, eles eram realizados por políticos (E6).

Esta situação ilustra o que Bourdieu (2014) e Valle (2022) descreveram como a reprodução das categorias sociais por meio de práticas culturais e do acesso diferenciado ao conhecimento. A falta de critérios técnicos comprometia a qualidade da gestão educacional, além de minar a confiança no sistema e desmotivava profissionais que não tinham conexões políticas.

A indicação política foi por muito tempo o principal método de seleção para superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais, refletindo o que Rezende (2024) descreveu como a formação de uma elite que perpetua seu poder através da patrimonialização de recursos coletivos. Este processo exemplifica o que Carmo (2011) define como patrimonialismo, um estilo político que permite o empoderamento arbitrário de homens públicos.

Esta prática de indicação política, embora tenha sido uma norma por muitos anos, começou a ser questionada devido à sua falta de transparência e o potencial para priorizar a lealdade política sobre competência técnica. A mudança para um processo mais meritocrático foi uma resposta a essas preocupações, alinhando-se com o que Lopes (2022) descreveu como uma tendência recente de práticas mais universalistas e meritocráticas na administração pública brasileira.

### *Mudança para seleção técnica*

A implementação do programa Transforma Minas marcou uma mudança significativa no processo de seleção de superintendentes regionais de ensino, introduzindo critérios técnicos e um processo mais estruturado e transparente. Esta mudança alinha-se com o que Pereira e Micarello (2019) descrevem como um elemento importante para a efetivação das políticas educacionais.

Uma grande mudança ocorreu com a implementação do programa Transforma, porque o programa veio recheado de várias etapas, como por exemplo, participar de uma avaliação. Foi amplamente divulgado, todas as pessoas dentro dos critérios apresentados pelo Transforma, tendo a sua formação, tendo o seu tempo de serviço, tendo a sua experiência, podendo falar da sua projeção, daquilo que ele esperava, eles podiam se inscrever para esse programa (E3).

Teve uma forma diferenciada de olhar para a educação, inclusive esse critério também de seleção do superintendente, como eu já falei, teve prova, tem a certificação, tem análise de currículo, tem a entrevista, então isso tudo já é um diferencial para quem está assumindo o novo cargo (E5).

Esta transição para um processo de seleção baseado em competências técnicas representa o que Bourdieu (2014) descreveu como uma mudança no campo educacional, onde diferentes agentes competem por recursos e posições. Ao valorizar a experiência, formação e habilidades dos candidatos, o novo sistema busca melhorar a qualidade da liderança educacional nas superintendências regionais, alinhando-se com o que Quioffa et al. (2017) identificam como os principais desafios enfrentados pelos gestores das Superintendências Regionais de Ensino.

### **Recomendações de aprimoramento do processo de seleção e na atuação como superintendente**

Fundamentada na teoria de Bourdieu e nas evidências coletadas nas entrevistas, esta categoria examina as diferentes dimensões que necessitam de aprimoramento no processo seletivo, organizadas em sete subcategorias complementares: i) Aprimoramento da comunicação; ii) Fortalecimento da capacitação; iii) Valorização salarial; iv) Participação dos superintendentes; v) Adaptação às realidades locais; vi) Uso de dados e tecnologia; vii) Continuidade e estabilidade do programa.

O aprimoramento da comunicação aborda a necessidade de tornar o processo mais transparente e compreensível para todos os envolvidos, refletindo o que Bourdieu descreve como a importância do acesso à informação nas dinâmicas de poder. O fortalecimento da capacitação enfoca o desenvolvimento profissional contínuo dos superintendentes, alinhando-se com o conceito bourdieusiano de acumulação de capital cultural. A valorização salarial examina a necessidade de reconhecimento material do cargo, relacionando-se com a conversão de capital cultural em capital econômico descrita por Bourdieu. A participação dos superintendentes analisa a importância do envolvimento ativo destes profissionais no processo decisório, refletindo o conceito de agência dentro do campo social. A melhoria dos indicadores educacionais investiga como o aprimoramento do processo de seleção pode impactar positivamente os resultados educacionais, enquanto os impactos na gestão escolar examinam as transformações nas práticas administrativas e pedagógicas resultantes de uma seleção mais criteriosa dos superintendentes.

Estas subcategorias, em conjunto, fornecem um panorama apontado pelos entrevistados das estratégias necessárias para aprimorar o processo de seleção, considerando tanto aspectos técnicos quanto relacionais, e refletindo a complexidade do campo educacional descrita por Bourdieu em sua teoria social.

As recomendações para o aprimoramento do processo de seleção dos Superintendentes Regionais de Ensino em Minas Gerais, emergentes da análise das entrevistas e fundamentadas na teoria de Bourdieu, oferecem visões importantes para a evolução contínua do campo educacional. Estas sugestões refletem uma compreensão profunda das dinâmicas de poder e capital dentro do sistema educacional, bem como um reconhecimento da natureza dinâmica e contestada dos campos sociais.

### *Aprimoramento da comunicação*

Uma recomendação significativa é a melhoria da comunicação e transparência em todas as etapas do processo de seleção e atuação dos superintendentes. Esta sugestão pode ser interpretada como uma tentativa de democratizar o acesso às informações no campo educacional. Exemplos são apresentados a seguir.

Eu acho que pode melhorar as tratativas de cada fase, a que se destina, a parte subjetiva não ter um peso tão grande, a partir do momento que o gestor, ele não precisa, ele não pode, nem é bom que tenha uma característica específica, porque uma gestão, ela é traçada com base na história da pessoa, na história de vida, nas experiências (E10).

E um outro aspecto que eu acho que poderia ser pensado também era a questão da divulgação, das etapas, ter um tempo para as pessoas entenderem, se apropriarem e ver se elas se interessam ou não (E12).

Ao tornar os critérios de seleção e as expectativas de cargas mais explícitas e acessíveis, esta recomendação tem o potencial de desafiar estruturas de poder existentes e abrir o campo para uma gama mais diversa de candidatos. Essa melhoria da comunicação foi identificada como uma área chave para o aprimoramento do processo de seleção e da atuação dos superintendentes regionais de ensino.

Uma comunicação mais clara e eficaz pode melhorar a compreensão do processo de seleção, as expectativas do cargo e facilitar a colaboração entre os superintendentes e outras partes interessadas do sistema educacional. Isso poderia levar a uma gestão mais eficiente e aos melhores resultados educacionais, alinhando-se com as observações de Paulsen et al. (2014) sobre o papel fundamental do superintendente na cadeia de governança educacional.

### *Fortalecimento da capacitação*

Uma recomendação recorrente é o fortalecimento da capacitação e desenvolvimento profissional contínuo dos superintendentes. Esta sugestão alinha-se com o que Bourdieu (2014) descreve como a importância do capital cultural incorporado - conhecimentos e habilidades internalizadas ao longo do tempo. Investir na capacitação não apenas melhora as competências técnicas dos superintendentes, mas influencia suas disposições e estratégias de ação no campo educacional. Além disso, programas de capacitação podem servir como espaços para a acumulação de capital social, permitindo a formação de redes profissionais que podem ser relevantes para a eficácia dos superintendentes em seus cargos.

Isso se alinha com o que Bourdieu (2014) descreve como a importância do capital cultural na forma de conhecimentos e habilidades adquiridas e um exemplo de depoimento que aponta para o fortalecimento da capacitação dos superintendentes e a importância da formação contínua pode ser observado a seguir.

Outra questão também é intensificar o contato e o trabalho das lideranças regionais, porque os momentos de curso, de aprendizagem junto com outras lideranças fortalecem as equipes, fortalecem a gestão. Que tem um momento de compartilhar das suas dificuldades, das suas experiências exitosas, o que só vai cada vez mais engrandecer o trabalho de cada gestor (E4).

Você só vai melhorar se você criar algo que os outros entendam, uma das coisas que eu sinto falta, que eu acho que pode contribuir, é criar um sistema de mentoria, não sei se poderia ser chamado de mentoria, onde o superintendente mais antigo pode ajudar o superintendente novo (E7).

O treinamento contínuo melhora as habilidades técnicas dos superintendentes, bem como oferece oportunidades avançadas para networking e compartilhamento de melhores práticas. Isso pode levar a uma melhoria geral na qualidade da gestão educacional em todo o estado, alinhando-se com as observações de Albuquerque et al. (2019) sobre a importância do desenvolvimento de habilidades no contexto educacional.

As recomendações de aprimoramento do processo, como o fortalecimento da capacitação e a melhoria da comunicação, alinham-se com as observações de Quiossa et al. (2017) sobre os desafios enfrentados pelos gestores das Superintendências Regionais de Ensino. Estas sugestões refletem uma compreensão da natureza dinâmica do campo educacional e a necessidade de adaptação contínua.

### *Valorização salarial*

A questão da valorização salarial surgiu como uma preocupação significativa entre os entrevistados, com muitos participantes argumentando que os pagamentos atuais não refletem especificamente as responsabilidades e demandas da carga de trabalho. Isso se relaciona com o que Bourdieu descreveu como a conversão de diferentes formas de capital, neste caso, a conversão de capital cultural e simbólico em capital econômico.

Poderia ser o melhor reconhecimento salarial. Por que não? Sim, o melhor reconhecimento salarial, sim. De uma carga que exige tanto, né? (E3).

Eu acho que a valorização salarial é algo para ser repensado com urgência. [...] Eu acho que ter um salário mais atrativo poderia ser um fator a ser pensado e melhorado (E12).

Uma melhor valorização salarial destacaria a importância e a complexidade do papel do superintendente, além de atrair e reter profissionais altamente especializados para o cargo. Isso, por sua vez, poderia levar a uma melhoria na qualidade geral da gestão educacional no estado, alinhando-se com as observações de Schwerz (2016) sobre os desafios do recrutamento e seleção na gestão educacional..

### *Participação dos superintendentes*

A participação ativa dos superintendentes no processo de tomada de decisão e na formulação de políticas educacionais foi destacada como uma área importante para melhoria. Isso reflete o que Bourdieu (2014) descreveu como a luta dos agentes dentro do campo para influenciar suas regras e funcionamento.

De uma forma totalmente direta. Nada melhor do que você falar com quem realiza, quem está realmente ali na ponta. Então é fundamental a participação do superintendente, sendo ouvido, tendo voz, de poder colocar, de poder criticar de uma forma construtiva (E9).

Uma maior participação dos superintendentes poderia levar a políticas e práticas mais eficazes e relevantes, baseadas na experiência prática e no conhecimento local. Isso também poderia aumentar o sentimento de propriedade e comprometimento dos superintendentes com as iniciativas educacionais do estado, alinhando-se com as observações de Pereira e Micarello (2019) sobre a importância da Superintendência Regional de Ensino na efetivação das políticas educacionais.

### *Adaptação às realidades locais*

Um aspecto importante destacado pelos entrevistados foi a necessidade de adaptar o processo de seleção e as políticas educacionais às realidades locais de cada região. Isso se alinha com o conceito de campo de Bourdieu (2014), que permite que diferentes contextos sociais possam ter suas próprias regras e dinâmicas específicas.

Ouvir, conversar, ouvir, tratar dos problemas que cada regional tem em específico, de acordo com as suas peculiaridades, com a clientela que atende. São 47 superintendências, 47 realidades. Por mais que a minha regional seja vizinha, tenha uma vizinha ali do lado, são realidades diferentes (E3).

Então, a gente pode ser mais ouvido, opinar sobre oportunidades de melhoria, principalmente quando a gente fala de realidades diferentes, porque Minas é muito grande. A realidade do estado de Minas é muito diferente (E9).

Esta adaptação às realidades locais reflete o que Quiossa et al. (2017) identificam como um dos principais desafios enfrentados pelos gestores das Superintendências Regionais de Ensino: a necessidade de equilibrar as demandas das diversas partes interessadas no sistema educacional. Isso inclui consideração e resposta às necessidades específicas de cada comunidade, bem como às variações nas condições socioeconômicas e culturais entre diferentes regiões do estado.

### *Uso de dados e tecnologia*

O uso eficaz de dados e tecnologia no processo de seleção e na gestão educacional foi considerado pelos entrevistados E1, E5, E7, E10 e E12 como uma área com potencial para melhoria. Isso reflete a importância crescente das tecnologias no campo educacional moderno. O entrevistado a seguir sugere:

Uma outra coisa que eu acho que pode melhorar, é quando a gente começa a implementar muito sistema. É sistema disso para medir aquilo, sistema aquilo para medir aquilo outro. Acaba se perdendo muito o que realmente quer. Então, poderia ser algo mais direcionado a um único banco de dados, a um painel mais eficiente, que a gente não precisasse ficar procurando coisas em cima de coisas o tempo todo (E7).

Esta ênfase no uso de dados e tecnologia alinha-se com as observações de Davidson e Hughes (2019) sobre os desafios enfrentados pelos superintendentes em termos de interpretação e implementação de várias políticas. Um uso mais eficaz de dados pode ajudar os superintendentes a tomar decisões mais informadas e avaliar melhor o impacto de suas estratégias educacionais.

A multiplicidade de sistemas e bases de dados isoladas emerge como um desafio significativo no processo de gestão educacional. A fragmentação das informações em diferentes plataformas e sistemas não integrados dificulta a consolidação dos dados necessários para uma tomada de decisão efetiva. Esta dispersão não apenas compromete a eficiência operacional,

mas também impacta a capacidade dos gestores de obter uma visão holística e estratégica do sistema educacional. A ausência de um sistema unificado ou de interfaces que permitam a interoperabilidade entre as diferentes bases de dados resulta em processos redundantes de coleta e análise de informações, consumindo tempo precioso que poderia ser direcionado para atividades mais estratégicas. Ademais, a falta de integração pode levar a inconsistências nos dados e dificultar o acompanhamento longitudinal de indicadores importantes para a gestão educacional.

### *Continuidade e estabilidade do programa*

Vários entrevistados expressaram preocupação com a continuidade e estabilidade do programa Transforma Minas, refletindo o que Bourdieu (2014) descreveu como a luta constante dentro dos campos para manter ou alterar suas estruturas sociais de poder.

Para a continuidade do programa, isso pode se perder, então, por exemplo, o governo colocasse esse projeto lá na assembleia, né? Com autorização do governador para que isso se tornasse lei, né? Para que o processo de escolha desses cargos políticos, técnicos, que fossem feitos através de processos seletivos que isso não se perdesse. Eu acho que seria muito bacana, seria um ganho muito grande para a educação (E3).

A importância da continuidade e estabilidade do programa alinha-se com as observações de Melo et al. (2020) sobre a necessidade de os gestores estarem atentos às mudanças nas políticas educacionais e serem capazes de se adaptarem rapidamente. Um programa estável e contínuo pode fornecer a estrutura necessária para essa adaptabilidade, permitindo que os superintendentes desenvolvam estratégias de longo prazo para melhorar a qualidade da educação em suas regiões.

As sete subcategorias de recomendações apresentadas refletem a complexidade e multidimensionalidade do processo de seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais. A análise das entrevistas, fundamentada na teoria de Bourdieu, evidencia que o aprimoramento deste processo requer uma abordagem sistêmica que considere tanto aspectos técnicos quanto relacionais. O aperfeiçoamento da comunicação e transparência, associado ao fortalecimento da capacitação profissional e à valorização salarial, emerge como base fundamental para a evolução do processo seletivo. A participação ativa dos superintendentes e a adaptação às realidades locais demonstram a necessidade de um modelo mais participativo e contextualizado. Complementarmente, o uso eficaz de dados e tecnologia, aliado à continuidade e estabilidade do programa, surge como elemento estruturante para a sustentabilidade das melhorias propostas.

Estas recomendações, quando analisadas em conjunto, apontam para a necessidade de transformações que transcendem aspectos meramente procedimentais, alcançando dimensões estruturais do campo educacional. A implementação destas sugestões pode contribuir para o fortalecimento do processo seletivo, resultando em uma gestão educacional mais eficiente e alinhada às demandas contemporâneas do sistema educacional mineiro. Ademais, as recomendações apresentadas evidenciam a importância de se considerar as diferentes formas de capital - cultural, social, econômico e simbólico - na estruturação de um processo seletivo mais equitativo e eficaz

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo descrever a evolução histórica do processo de seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais e apontar possíveis estratégias para o aprimoramento do processo, a partir da percepção dos participantes e sob a ótica da teoria

de Pierre Bourdieu.

A análise do processo de seleção dos superintendentes regionais de ensino em Minas Gerais, à luz da teoria bourdieusiana, revelou uma evolução histórica significativa nas práticas de escolha de profissionais. Inicialmente baseado em restrições políticas, o processo transitou para um modelo mais técnico e meritocrático com a implementação do programa Transforma Minas. Esta transformação refletiu uma mudança importante no campo educacional, em que o capital cultural e a competência técnica passaram a ter maior peso que o capital político tradicional.

Foi possível identificar uma clara transição de um modelo baseado puramente em indicação política para um processo mais técnico e meritocrático. As entrevistas revelaram que, historicamente, o capital político era o principal determinante na escolha dos superintendentes, refletindo o que Bourdieu descreveu como a reprodução das estruturas de poder através de práticas institucionalizadas. A implementação do programa Transforma Minas marcou uma mudança significativa nesta dinâmica, introduzindo critérios técnicos e processos mais transparentes de seleção.

O impacto percebido na qualidade da educação, embora preliminarmente, sugere que a mudança no processo de seleção pode estar contribuindo para melhorias nos indicadores educacionais. Isso se alinha com a teoria de Bourdieu sobre como as mudanças nas estruturas de um campo podem levar a transformações nas práticas e resultados.

O apontamento de possíveis estratégias para o aprimoramento do processo de seleção de superintendentes regionais de ensino foi alcançado por meio da identificação de diversas recomendações concretas. Isso inclui o aprimoramento da comunicação e da transparência do processo, o fortalecimento das ações de capacitação, a valorização salarial do cargo, uma maior participação dos superintendentes nas decisões que afetam o processo seletivo, a adaptação às realidades locais, o uso de dados e tecnologia e, por último, a necessidade de uma continuidade e estabilidade do programa. A análise revelou a importância de considerar tanto aspectos técnicos quanto relacionais no aprimoramento do processo, alinhando-se com a visão bourdieusiana da inter-relação entre diferentes formas de capital no campo social.

As recomendações emergentes desta pesquisa sugerem a necessidade de um equilíbrio entre critérios técnicos e considerações contextuais, apontando a complexidade do campo educacional e a importância de diferentes formas de capital na atuação dos superintendentes. O aprimoramento contínuo do processo de seleção, considerando as experiências e perspectivas dos participantes, mostra-se fundamental para o fortalecimento da gestão educacional em Minas Gerais.

Essas recomendações têm o potencial de desafiar estruturas de poder existentes e abrir o campo para uma gama mais diversa de candidatos. No entanto, como menciona Bourdieu, as mudanças nas regras de um campo social resultam frequentemente em resistências que se beneficiam das estruturas existentes. Portanto, a implementação efetiva dessas recomendações não requer apenas mudanças procedimentais, mas também uma transformação profunda nas disposições e expectativas dos agentes no campo educacional.

Esta pesquisa buscou contribuir para o campo da gestão educacional ao oferecer uma análise de um processo de seleção recente, fundamentada em base teórica e enriquecida pelas perspectivas dos próprios participantes. As descobertas e recomendações podem colaborar com futuras políticas e práticas relacionadas à seleção de gestores educacionais, não apenas em Minas Gerais, mas também em outros contextos que buscam aprimorar seus processos de seleção de lideranças educacionais.

No contexto educacional brasileiro, a aplicação da Teoria de Bourdieu revelou como determinados grupos sociais detêm vantagens na busca por oportunidades educacionais e cargos de liderança, como o de superintendente regional de ensino. No âmbito gerencial, compreender as percepções dos participantes pode enriquecer a tomada de decisões e o

aprimoramento contínuo do processo de seleção. Dessa maneira, as informações obtidas podem oferecer informações relevantes para ajustes necessários, identificação de áreas de sucesso e oportunidades de otimização do processo. Essa abordagem alinhou-se com práticas de gestão baseadas em evidências, visando a eficácia e a melhoria constante.

Como limitações do estudo, tem-se seu horizonte temporal. Considerando que o programa Transforma Minas é uma iniciativa relativamente recente, os impactos de longo prazo das mudanças implementadas no processo de seleção ainda não podem ser completamente avaliados. As percepções e experiências documentadas nesta pesquisa representam um momento específico na evolução do programa, podendo sofrer alterações à medida que este amadurece e seus efeitos se tornam mais evidentes ao longo do tempo. Assim, seria importante que pesquisas futuras conduzam um estudo longitudinal para avaliar os impactos de longo prazo do programa Transforma Minas nos resultados educacionais. Tal estudo poderia examinar como as mudanças no processo de seleção de superintendentes se traduzem em melhorias mensuráveis na qualidade da educação, no desempenho dos alunos e na eficácia da gestão escolar ao longo do tempo.

Além disso, sugere-se examinar como as mudanças no processo de seleção de superintendentes influenciam as dinâmicas de poder e as relações entre diferentes níveis do sistema educacional, como por exemplo, entre superintendências regionais, escolas individuais e o órgão central da Secretaria de Educação. Isso poderia oferecer conhecimentos sobre como as mudanças em um nível do sistema educacional se propagam e afetam outros níveis.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA MINAS. **Transforma Minas conta com diferentes etapas de seleção e critérios objetivos para contratar profissionais**. 2019. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/transforma-minas-conta-com-diferentes-etapas-de-selecao-e-criterios-objetivos-para-contratar-profissionais>. Acesso em: 29 de jan. 2025.
- ALBUQUERQUE, P. H. M.; SAAVEDRA, C. A. P. B.; MORAIS, R. L.; ALVES, P. F.; YAOHAO, P. **Na era das máquinas, o emprego é de quem?** Estimação da probabilidade de automação de ocupações no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papyrus, 2011.
- BOURDIEU, P. **A distinção**: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Zouk, 2014.
- BOURDIEU, P.; PASSERON, J. C. **A reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- CARMO, A. R. **Patrimonialismo**: o retorno ao conceito como possibilidade de compreensão do sistema político brasileiro por meio da abordagem da Cultura Política. 2011. 153p. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-11062012-164435/>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- CASTRO, J. A. Política social e desenvolvimento no Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 21, n. especial, p. 1011-1042, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182012000400012>.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- DAVIDSON, F. D.; HUGHES, T. R. Exemplary Superintendents' Experiences with Trust. **Education Leadership Review**, v. 20, n.1, p. 51-68, 2019.
- FIALHO, J.; DIAS, E.; MACEDO, V. O Capital Social na Teoria das Redes Sociais. **Latitude**, v. 6, n. 2, p. 8-28, 2022. <https://doi.org/10.28998/lte.2022.n.2.13594>.

- FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. *In*: DENZIN, N. K.; LINCON, Y. S. (ed.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. California: SAGE Publications Ltd., 2005. p. 695-727.
- GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Regulamentação de Seleção – Lideranças regionais 2023**. 2023a. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Desenvolvimento e Desempenho**. 2023b. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/desenvolvimento-e-desempenho>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- LIBÂNEO, J. C. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 159, p. 38-62, 2016. <https://doi.org/10.1590/198053143572>.
- LOPES, T. C. **Profissionalização do serviço público**: análise do processo de recrutamento e seleção dos diretores regionais da SUDESE por meio do programa Transforma Minas. United Kingdom: Novas Edições Acadêmicas, 2022.
- LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem**: componente do ato pedagógico. São Paulo: Cortez, 2011.
- MARTELETO, R. M.; PIMENTA, R. M. **Pierre Bourdieu e a produção social da cultura, do conhecimento e da informação**. Rio de Janeiro: Garamond, 2017.
- MELO, J.; RIBEIRO, V. M.; LOTTA, G.; BONAMINO, A. V. C.; PAES, C. **Implementação de políticas e atuação de gestores públicos**: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. Brasília: Ipea, 2020.
- MOSER, A.; KORSTJENS, I. Orientação prática para pesquisa qualitativa. Parte 1: Introdução. **European Journal of General Practice**, v. 23, n. 1, p. 271-273, 2017. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>.
- PATTO, M. H. S. **A produção do fracasso escolar**: histórias de submissão e rebeldia. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
- PAULSEN, J. M.; JOHANSSON, O.; MOOS, L.; NIHLFORS, E.; RISKU, M. Superintendent leadership under shifting governance regimes. **International Journal of Educational Management**, v. 28, n. 7, p. 812-822, 2014.
- PEREIRA, A. E.; MICARELLO, H. A. L. S. **O papel do superintendente escolar como apoio à gestão das escolas de ensino médio no município de Iguatu-Ceará**. 2019. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO\\_EV127\\_MD4\\_SA2\\_ID6770\\_31082019165925.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD4_SA2_ID6770_31082019165925.pdf). Acesso em: 29 jan. 2025.
- QUIOSSA, A.; BERTOLOTTI, D. P. J.; NEUBERT, L. F.; CUNHA, P. C. **Vol. II – Série Diálogos e Proposições**: planos de ação para a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais. Juiz de Fora: Projeto CAEd-FADEPE/JF, 2017.
- REZENDE, M. O. Pierre Bourdieu. **Brasil Escola**, 2024. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/pierre-bourdieu.htm>. Acesso em: 29 jan. 2025.
- SCHWERZ, A. L. O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho. **Revista Internacional de Apoyo a la inclusión, logopedia, sociedade y multiculturalidad**, v. 2, n. 2, p. 56-67, 2016.
- SRE-MG. **Transforma Minas: Programa de Gestão de Pessoas Por Mérito e Competência**. 2019. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma\\_minas/arquivos/descricao\\_-\\_superintendente\\_regional\\_de\\_ensino\\_vf.pdf](https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma_minas/arquivos/descricao_-_superintendente_regional_de_ensino_vf.pdf). Acesso em: 29 jan. 2025.
- TOTTI, A. R. **Memórias de uma Superintendência Regional de Minas Gerais**: entre o habitus e o capital cultural. 2023. 173p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Sociedade) - Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, 2023. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/bitstream/tede/2333/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Aline%20Rodrigues%20Totti%20final%20biblioteca.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

VALLE, I. R. A reprodução de Bourdieu e Passeron muda a visão do mundo educacional. **Educação e Pesquisa**, v. 48, p. 1-16. 2022. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248244296>.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

Submetido em: 30/01/2025.

Aprovado em: 30/04/2025.