

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

ROBERTO CARLOS TELES BRAGA

**A RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO ESPÍRITO
SANTO**

**VITÓRIA
2021**

ROBERTO CARLOS TELES BRAGA

**A RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO ESPÍRITO
SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2021**

ROBERTO CARLOS TELES BRAGA

**A RELEVÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA NO ESTADO DO ESPÍRITO
SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape
Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre
Profissional em Administração.

Aprovada em 15 de abril de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato a Deus pelo dom da vida e pela possibilidade de buscar a cada dia ser um ser humano melhor. Muitas pessoas contribuíram direta e indiretamente para que eu tivesse êxito nessa jornada. Vou começar por aqueles que contribuíram academicamente: aos meus professores e professoras da Fucape, a todo corpo técnico e administrativo, com um carinho para as meninas da biblioteca, copiadora e da recepção.

Cito ainda duas pessoas que foram fundamentais para eu concluir essa jornada. A professora Marcia D'Angelo foi mais do que uma orientadora, foi uma incentivadora e amiga, uma pessoa de grande generosidade e ética profissional, grande inspiração para mim, por isso, sou muito grato a ela. Outra pessoa que esteve na linha de frente e que não me deixou desanimar foi Silvio Panteleão, amigo de todas as horas.

Não posso esquecer do meu grande esteio, minha família. Fundamentais em todos os projetos que eu abracei, sempre contei com a torcida, a solidariedade e a compreensão da minha esposa, Priscila, meu filho João Pedro, e também das minhas irmãs, Lydia, Elizabeth, Margareth, Ana Maria e Tania Regina, do meu irmão querido Paulo Sérgio, e daqueles que não estão mais entre nós, mas com certeza também têm grande participação nas minhas conquistas: minha mãe, mulher de lutas e dores, mas de grande generosidade e que viveu para os filhos; meu pai, pessoa que junto com mamãe me ensinou a andar no caminho da retidão; e meus dois irmãos queridos João Luiz, o Jota, e Marco Antônio, a falta que vocês fazem só é suprida pelas recordações dos grandes momentos que vivemos juntos.

Às minhas sobrinhas e sobrinhos, que são como filhos para mim, agradeço todos eles nas figuras das que chegaram primeiro, Livia e Letícia, criaturas que tornam meus dias mais felizes.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todos os meus amigos e amigas, fundamentais na minha vida. Finalizo com a frase do apóstolo Paulo: Combati o bom combate!

“A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe. ”

(Jean Piaget)

RESUMO

Este estudo quantitativo examina as relações entre algumas das principais práticas de gestão – a autonomia do diretor, planejamento das operações educacionais, definição de metas e gestão de pessoas – e o monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica no Brasil. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários junto aos gestores das escolas públicas da educação básica no estado do Espírito Santo. Foram recebidas 219 respostas válidas. A análise das relações entre os constructos foi feita por meio da modelagem de equações estruturais, utilizando o método da estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*) com o uso do programa SmartPLS. Os resultados indicam que a autonomia do gestor influencia positivamente o planejamento das operações educacionais, que por sua vez, influencia positivamente a definição de metas, a gestão de pessoas e o monitoramento do desempenho da escola pública de educação básica. Análises adicionais também mostram o papel mediador parcial do monitoramento do desempenho nas relações entre o planejamento das operações educacionais e a definição de metas das escolas públicas de educação básica no Espírito Santo. Ou seja, o monitoramento do desempenho assume um papel nodal envolvendo essas práticas de gestão escolar. Finalmente, a quantidade de alunos interfere no planejamento das operações educacionais nas escolas que atendem até 600 alunos. Desta forma, este estudo mostra que, apesar das restrições impostas pelo arcabouço legal brasileiro e, em particular do Estado do Espírito Santo, práticas como maior autonomia do gestor escolar, planejamento das operações educacionais, gestão de pessoas, definição de metas e monitoramento do desempenho da escola contribuem para fortalecer a gestão escolar nas instituições públicas de educação básica. É uma contribuição para a literatura de gestão escolar na educação básica, ao apresentar a percepção de gestores de instituições públicas no que se refere à relevância das práticas de gestão no dia a dia laboral das escolas. Desta forma, este estudo contribui para a prática dos gestores escolares, do corpo docente e do corpo técnico administrativo, para que possam aprimorar essas práticas de gestão, encontrando maneiras de lidar com as restrições impostas pela legislação. Trata-se de uma abordagem pouco discutida com este público,

e com dados primários, uma vez que o foco dos estudos tem sido o desempenho educacional do aluno utilizando dados secundários. Também espera que este estudo possa contribuir para os formuladores de políticas públicas refletirem sobre as influências das práticas de gestão no desempenho da escola ao elaborarem políticas educacionais que possam contribuir para aprimorar a gestão das unidades escolares da educação básica.

Palavras-chave: Práticas de gestão. Gestão escolar. Educação básica. Instituições públicas.

ABSTRACT

This quantitative study examines the relationships between some of the primary management practices - the director's autonomy, planning of educational operations, goal setting and people management - and the monitoring of performance in public schools of primary education in Brazil. A quantitative, descriptive, cross-sectional approach and collection of primary data were used with public schools of primary education in Espírito Santo. Two hundred nineteen valid responses were received. The analysis of the relationships between the constructs was done by modeling structural equations, using the estimation of partial least squares (PLS - Partial Least Squares) using the SmartPLS program. The results indicate that the manager's autonomy positively influences the planning of educational operations, which positively influences the definition of goals, the management of people, and monitoring the performance of the public school of primary education. Additional analyses also show the partial mediating role of performance monitoring in the relationship between educational operations planning and the definition of public schools' goals of primary education in Espírito Santo. That is, performance monitoring takes on a nodal role involving these school management practices. Finally, the number of students interferes in planning educational operations in schools that serve up to 600 students. Findings show that higher school managers' autonomy, planning of educational operations, people management, goal setting, and performance monitoring contribute to strengthening school management in public primary education institutions. Despite the restrictions imposed by the Brazilian legal framework and, in particular, the State of Espírito Santo, it contributes to the school management literature in primary education by presenting the perception of managers of public institutions concerning the relevance of management practices in the day-to-day work of schools. In this way, this study contributes to school managers, the teaching staff, and the administrative, technical staff to improve these management practices, finding ways to deal with the legislation's restrictions. It is an approach little discussed with this audience, and with primary data, since the focus of the studies has been the student's educational performance using secondary data. It also hopes that this study can contribute to public policymakers to reflect on the influences of management practices on school performance when

developing educational policies that can improve primary education school units' management.

Keywords: Management practices. School management. Basic education. Public institutions.

SUMÁRIO

Capítulo 1	10
1 INTRODUÇÃO	10
Capítulo 2	14
2 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES	14
2.1 PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES EDUCACIONAIS	14
2.2 AUTONOMIA DO GESTOR DA ESCOLA.....	15
2.3 DEFINIÇÃO DE METAS.....	17
2.5 MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DA ESCOLA.....	21
Capítulo 3	25
3 METODOLOGIA	25
Capítulo 4	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	30
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	32
4.2.1 Efeitos diretos	32
4.2.2 Efeitos indiretos	34
Capítulo 5	36
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
Capítulo 6	43
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O estudo do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), edição de 2018, revelou que 68% dos estudantes brasileiros, com 15 anos, não possuem o nível básico de matemática, 55% não atingiram o mínimo básico em ciências e 50% não alcançaram o mínimo em leitura. Decorrente destes resultados, o Brasil ocupa a pior colocação na América Latina. Mundialmente, na classificação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o país ocupa a 55ª posição em leitura, 64ª posição em ciências e 69ª posição em matemática. Ou seja, apesar dos investimentos do Governo Federal na educação básica, que saltou de R\$ 18 bilhões em 2009 para R\$ 39 bilhões em 2018, os desempenhos destes estudantes estão estagnados desde 2009 (INEP, 2019).

Contudo, mais recursos não se traduzem necessariamente em melhores resultados, segundo Rocha e Funchal (2019), ao relacionarem os custos escolares diretos, o planejamento da oferta escolar e o desempenho escolar das escolas brasileiras, aferido pelo Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) no período de 2012 a 2015. As evidências desse estudo mostram que o planejamento da oferta escolar é que pode ser o diferencial para a proficiência do aluno e que há desigualdade na distribuição dos recursos financeiros entre as unidades escolares no Brasil.

Uma das iniciativas do Ministério da Educação (MEC) para melhorar a qualidade do ensino na educação básica no Brasil nos próximos anos é a determinação do ensino fundamental e médio em tempo integral (INEP, 2019). Educação em tempo integral

demanda mais dedicação dos gestores escolares, que por sua vez, apresentam uma heterogeneidade de competências e, por conseguinte, de práticas de gestão (Masci, Witte, & Agasisti, 2018; Bohlmark, Gronqvist, & Vlachos, 2016).

Assim, este estudo argumenta que o desempenho escolar pode ser explicado por fatores que não sejam somente os pedagógicos. A literatura internacional destaca que a qualidade do ensino também está conectada às práticas de gestão e que há uma relação positiva e direta entre a gestão e a qualidade do ensino (Ahlin, 2003; Abdulkadiroglu *et al.*, 2011; Béteille, Kalogrides, & Loeb, 2012; Bruns & Evans, 2012; Bloom *et al.*, 2015).

Nessa linha de discussão, também há trabalhos que comparam a qualidade da educação entre regiões – países, estados e municípios – para explicar os determinantes das diferenças de aprendizado evidenciadas pelas estatísticas mundiais e conhecer a relação que essas diferenças têm com os níveis de desenvolvimento das regiões (Woessmann, 2010; OCDE, 2012; Hanusheck, Link, & Woessmann, 2013; Bruns & Evans, 2012; Bloom *et al.*, 2015). Esses estudos apontam a influência do ambiente institucional – por exemplo, o grau de autonomia para a gestão da unidade escolar concedida pelo governo e a burocracia exigida para tomada de decisão – sobre os resultados de aprendizado dos estudantes (Black & Lynch, 2001; Bloom *et al.*, 2012; Bruns & Evans, 2012; Bloom *et al.*, 2015).

Bloom *et al.* (2015) também mostraram que o apoio e o cumprimento das práticas de gestão em quatro áreas – planejamento das operações educacionais, definição de metas, gestão de pessoas e monitoramento do desempenho – pela unidade escolar contribui positiva e diretamente para melhorar o ambiente institucional das escolas. As evidências indicaram que quanto melhor a qualidade da gestão, melhor os índices de

desempenhos dos alunos. Masci, Witte e Agasisti (2018) também mostraram que o desempenho dos alunos em matemática na Itália está parcialmente correlacionado com essas práticas de gestão adotadas pelo gestor escolar. Tavares (2015) mostrou que, na cidade de São Paulo, práticas de gestão como monitoramento de desempenho, definição de metas e esquemas de incentivo influenciaram positivamente os resultados dos alunos no final do ensino fundamental II.

Contudo, ainda são poucos os estudos que investigam as práticas de gestão em uma unidade escolar pública da educação básica, em particular no Brasil (Bloom *et al.*, 2015; Tavares, 2015). E a gestão escolar tem sido uma prioridade do Ministério da Educação (Mec, 2018), que lançou quatro programas de apoio aos gestores.

O Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (Pradime), é ‘um espaço permanente de formação, troca de experiências, acesso a informações sistematizadas e à legislação pertinente, que ajude a promover a qualidade da educação básica’. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública pretende ‘construir processos de gestão escolar baseados nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino’, por meio da qualificação dos gestores escolares. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares busca ações para ‘deliberarem sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico’, dentre outras responsabilidades. O Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação (Pró-Conselho) serve para ‘estimular a criação de novos conselhos municipais de educação, o fortalecimento

daqueles já existentes e a participação da sociedade civil na avaliação, definição e fiscalização das políticas educacionais, dentre outras ações' (Mec, 2018).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é examinar as relações entre algumas das principais práticas de gestão – a autonomia do diretor, planejamento das operações educacionais, definição de metas e gestão de pessoas – e o monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica no Brasil.

Espera-se que este estudo possa apresentar contribuições. Primeiramente, para a literatura de gestão escolar na educação básica, ao apresentar a percepção de gestores de instituições públicas no que se refere à conexão entre práticas de gestão aplicadas no dia a dia laboral das escolas. Trata-se de uma abordagem pouco discutida com este público, e com dados primários, uma vez que o foco dos estudos tem sido o desempenho educacional do aluno utilizando dados secundários.

Segundo, para aprimorar a capacitação dos gestores escolares, do corpo docente e do corpo técnico administrativa, ao mostrar a influência positiva de práticas como – planejamento das operações educacionais, definição de metas, gestão de pessoas, monitoramento de desempenho – somada à autonomia do gestor.

Por último, que as evidências do estudo possam contribuir para que os formuladores de políticas públicas reflitam sobre as influências das práticas de gestão no desempenho da escola ao elaborarem políticas educacionais que possam contribuir para aprimorar a gestão das unidades escolares das redes municipal e estadual do Espírito Santo.

Capítulo 2

2 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

2.1 PLANEJAMENTO DAS OPERAÇÕES EDUCACIONAIS

Embora haja diferença na qualidade dos serviços educacionais entre as escolas, o planejamento das operações educacionais com base em novas metodologias, ferramentas e tecnologias (Masci *et al.*, 2018), precisa fazer parte de um conjunto de rituais de gestão aplicados à ambiência escolar empregados por professores e gestores para que os alunos aprendam ao longo do tempo (Eady, Lori, & Lockyer, 2013). Além disso, somada à realidade do corpo docente, a escola precisa incorporar métodos de ensino que garantam que os alunos possam dominar os objetivos de ensino (Masci *et al.*, 2018) e de uma aprendizagem significativa (Altrão, 2017).

Refletindo sobre esse cenário e sobre a adequação da formação educacional dos alunos e, vinculando com as habilidades e competências exigidas dos indivíduos no século 21, tem ocorrido um interesse crescente na utilização de novos processos tecnológicos, como métodos de ensino (Crawford, 2013). Esses processos podem contribuir com possibilidades que influenciam os alunos no que tange a um processo de ensino aprendizagem mais significativo (Watfa & Audi, 2017), que equalize a vida real com a prática acadêmica vivenciada na escola, determinando como as escolas serão no futuro (Crawford, 2013).

Diante de todo esse contexto, é possível que os educandos tenham o objetivo da aprendizagem mais próximo da realidade do mundo e do mercado atual (Masci *et al.*, 2018). Ou seja, se a gestão escolar mantiver ações rotineiras pedagógicas, tais como a

utilização de dados e informações disponíveis para tomada de decisão, incorporação no dia a dia da sala de aula de ações que estejam em conformidade com as boas práticas e valores humanos e, um sistema avaliativo que incentive o protagonismo do aluno (Bloom *et al.*, 2015)..

2.2 AUTONOMIA DO GESTOR DA ESCOLA

O conceito de autonomia pode variar dependendo dos indivíduos, das normas culturais e sociais. Contudo, a necessidade de autonomia para experimentar, decidir e agir (Awang-Hashim *et al.*, 2017), pode estar associada à motivação para aprender e realizar (Güntert, 2015), independentemente do contexto cultural, social e organizacional (Awang-Hashim *et al.*, 2017). A autonomia de um gestor estabelece até que ponto ele pode implementar decisões sem consulta e sem demora de processos hierárquicos para conectar questionamentos, ações, atividades e respostas, ou seja, a autonomia permite que o gestor concretize sua independência para tomada de decisão em sua organização, e está na essência de todas as suas ações e atividades que serão realizadas e comunicadas (Zaharia, 2011).

No contexto da gestão escolar pública, a autonomia é um ativo potencial das escolas para melhorar o desempenho da equipe, e para oferecer a participação direta aos grupos participantes e para melhorar a compreensão das pessoas em relação aos processos educacionais (Tansiri & Bong, 2019). Além disso, é importante avaliar se as condições de trabalho do gestor, atendem às suas necessidades para desempenhar de forma eficaz sua função, e se a satisfação dessas necessidades afeta seu desempenho (Böhlmark *et al.*, 2016). Em uma organização em que a abordagem esteja direcionada a

metas, a satisfação psicológica e o bem-estar do gestor, podem estar relacionados com melhores resultados (Gagné & Deci, 2005). A abordagem para melhoria de processos, como controle de dados, uso de ferramentas técnicas e analíticas e, também, relações sociais, como o envolvimento com a equipe de funcionários e liderança inspiradora, podem estar alinhadas com o quanto de autonomia o gestor percebe que tem na organização (Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2017).

Neste contexto, muitas atividades e ações realizadas por gestores escolares, tem chamado atenção em diversas partes do país, principalmente nos lugares onde a introdução de regras e procedimentos permitem que os gestores tenham maior autonomia para implantar suas ideias e direcionar estratégias de programas educacionais mais inovadoras e eficazes (Masci *et al.*, 2018), realidades que podem produzir maiores impactos positivos na direção de melhores resultados, para a escola e para a aprendizagem dos alunos (Böhlmark *et al.*, 2016).

Com maior autonomia (Zaharia, 2011), gestores de escolas podem exercer um papel análogo aos administradores de corporações de diferentes setores e fora do mundo acadêmico. Desta maneira, esses gestores têm a possibilidade de contratar professores, definir o sistema de remuneração docente e do setor administrativo, definir métodos de aprendizagem, programa curricular, plataformas de ensino, representar a escola em diferentes congressos, falar pela escola com sindicatos, conselho de educação e representantes das famílias e alunos (Böhlmark *et al.*, 2016).

Assim, esse estudo propõe:

Hipótese (H₁): A autonomia do gestor influencia positivamente o planejamento das operações educacionais nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo.

2.3 DEFINIÇÃO DE METAS

As habilidades e competências exigidas no mundo atual das organizações (Carter & Yeo, 2017), tais como, excelente comunicação e habilidades interpessoais relacionadas (Wakefield *et al.*, 2012), determinam a necessidade por parte dos gestores de mudanças rápidas de processos, estratégias e de caminhos escolhidos (Masci *et al.*, 2018). Algumas pessoas adotam uma abordagem mais reativa em relação ao seu trabalho enquanto outras que adotam medidas proativas, empreendem esforços que alteram benéficamente o ambiente de trabalho ou processos relacionados ao desempenho (Belschak & Den Hartog, 2010). Assim, é possível identificar que essa realidade pode provocar, por um lado, um aumento de pressão sobre funcionários e gestores e, por outro, desafios motivadores, que se traduzem na busca de melhores resultados (Crossley *et al.*, 2013). E, desta forma, para atualização contínua de habilidades e adaptação do comportamento proativo às novas realidades organizacionais, a orientação de metas pode realçar esse contexto (Deshon & Gillespie, 2005).

A proatividade é uma iniciativa pessoal, que está associada a comportamentos ativos que resultam em desempenho na atividade do trabalho do indivíduo (Grant *et al.*, 2008) e que, desta maneira, este indivíduo, assume o controle de diversas tarefas (Crossley *et al.*, 2013). Essa atitude reflete diretamente na forma de tomada de decisão

que, possivelmente, ajudará a melhorar as circunstâncias atuais da organização, além de possibilitar a criação de novas oportunidades (Bindl & Parker, 2011). Em vez de se adaptar passivamente às condições do momento presente, assumir o comando e fazer com que boa parte das oportunidades geradas tenham um impacto importante sobre desempenho do trabalho, possibilitará ganhos individuais e, de forma geral, nos resultados da organização (Crossley *et al.*, 2013).

Portanto, o comportamento proativo no trabalho (Wu & Parker, 2013), orientado por metas, que façam sentido para toda a organização (Crawford, 2013), podem modificar seus índices e sua direção. Envolve auto iniciação, antecipação, ação que visa mudar a situação ou a si mesmo. Especificamente, o gestor escolar, no mundo atual (Crawford, 2013), precisa assumir o comando para melhorar métodos de trabalho e solução proativa de problemas (Wu & Parker, 2013), necessita também desenvolver um conjunto de metas suficientemente amplas que abrangem todos os níveis organizacional, funcional e individual, que estejam alinhadas de acordo com cargo e função da equipe, abordagem racional, nível de dificuldade adequada e com mecanismos para acompanhar diferentes assuntos e com problemas como baixo desempenho (Crawford, 2013).

Assim, esse estudo propõe:

Hipótese (H₂): O planejamento das operações educacionais influencia positivamente a definição de metas nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ter um efeito positivo no desempenho em termos de resultados operacionais e financeiros das organizações (Wolor, 2019). Pensar em uma abordagem voltada para os funcionários como um ativo extremamente importante para a organização, é uma das maneiras pelas quais as corporações podem alcançar seus objetivos (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Além disso, criar uma relação com as pessoas, que propicie um sentimento de satisfação e bem-estar e que desperte nos funcionários atuais e potenciais, o desejo de realizar suas tarefas de maneira integral e resolutiva e, simplificar processos, com o objetivo de melhorar a eficiência das operações e desempenho das funções de maneira apropriada para os negócios e que propicie oportunidades de trabalho em termos de saúde, estresse ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podem ser ações relevantes para uma política eficaz de gestão de pessoas dentro das instituições (Diaz-Carrion *et al.*, 2018).

Essa estratégia, muitas vezes se apresenta como forma de sobrevivência para as organizações (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). É a implementação de uma sustentabilidade corporativa que oferece soluções para desafios presentes e futuros, ao mesmo tempo que permite redirecionar a atenção para o funcionário. O entendimento desse contexto concorda com a ideia de que as organizações precisam controlar seu impacto sobre vários aspectos, como os econômicos, associado a metas, objetivos e resultados, e sociais, relacionado com a satisfação e bem-estar dos funcionários (Wolor, 2019). Essa dinâmica orgânica sugere uma integração de aspectos econômicos e sociais, que se relacionam e se influenciam de várias maneiras e geram maior valor para todos da organização (Diaz-Carrion *et al.*, 2018).

Esse contexto reflete diversos setores organizacionais (Wu & Parker, 2013), e no campo educacional, a gestão escolar, pode utilizar recursos e atributos advindos de corporações de diversos ramos, porém com suas especificidades, utilizando como foco principal a aprendizagem dos alunos (Melo & Miranda, 2020). Sendo assim, um aspecto essencial para melhores resultados da gestão é a implementação de uma abordagem sistemática para identificar bons e maus desempenhos, recompensando os professores proporcionalmente, elaborando ações rápidas para o desenvolvimento dos funcionários que apresentam baixo desempenho, promovendo os funcionários com base no desempenho no trabalho, desenvolvendo talentos de ensino e liderança, retendo funcionários com alto desempenho e um programa delineado para atrair funcionários (Crawford, 2013).

Assim, esse estudo propõe que o planejamento das operações educacionais, que abrangem a padronização dos processos de planejamento instrucional, personalização da instrução e aprendizagem, planejamento orientado por dados e transições de alunos e adoção das melhores práticas educacionais (Bloom *et al.*, 2015) também influenciam gestão de pessoas nas escolas públicas da educação básica das redes municipais e estadual do Espírito Santo.

Assim, é proposto:

Hipótese (H₃): O planejamento das operações educacionais influencia positivamente a gestão de pessoas nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo.

2.5 MONITORAMENTO DO DESEMPENHO DA ESCOLA

Avaliar e monitorar os diversos setores é um instrumento de grande valor para instituição escolar. É uma tarefa conjunta, integrada e necessária, para garantir a responsabilidade pelo resultado e apoiar os benefícios de um trabalho para orientar novas ações (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). Além disso, o monitoramento dos índices resultantes das avaliações de desempenho da instituição, fornecem aos próprios gestores escolares informações detalhadas e pontuais, para que possam desenvolver ideias e planejar o aumento de suas metas e resultados (Bukman, 2020). Assim, a definição de um padrão de desempenho e uma abordagem que valoriza o monitoramento e a avaliação dos diversos setores e atores envolvidos com o ambiente escolar, permite o reconhecimento de uma perspectiva de desenvolvimento profissional, tendo em vista que esta ação é crucial para melhoria de todos os agentes que, desta maneira, passam a ter maior possibilidade de obtenção de uma aprendizagem mais significativa e sustentável (Almeida, 2017).

Com o objetivo de concretizar o desejo de desenvolver profissionais mais eficientes, a avaliação de desempenho (Bukman, 2020), é uma atividade importante que o gestor escolar pode lançar mão, especialmente para um maior domínio do sistema educacional escolhido e para uma melhor reflexão sobre os objetivos da proposta pedagógica da escola. Para tanto, é contributivo que o processo de avaliação e monitoramento seja transparente e rigoroso, e que valores dos méritos apurados sejam comunicados a todos os agentes envolvidos, e uma proposta de intervenção seja desenhada e direcionada a cada setor e ator avaliado (Almeida, 2017). Desta forma, cada um estará ciente de que seu desempenho será enquadrado em um certo nível,

minimizando as tensões que podem ocorrer considerando o nível de desempenho esperado a ser alcançado (Bukman, 2020).

Do ponto de vista sistêmico, a avaliação de uma unidade escolar abrange diversos aspectos, tais como: a avaliação da aplicação das políticas educacionais por meio do acompanhamento dos resultados obtidos; a avaliação externa da escola por pais, alunos e pela comunidade onde a escola está inserida; a avaliação dos alunos, sistematizada e sustentada em padrões de rigor e exigência; a avaliação do currículo e dos livros didáticos, usando associações científicas e profissionais, como personalidades de reconhecido mérito nas diferentes áreas da educação, a fim de garantir sua permanente qualidade e atualização (QEdu, 2021; Brasil, 2020; Hooshyar, Pedaste, & Yang, 2020; Negru-Subtirica, Crocetti e Meeus, 2019; Richardson, Abraham, & Bond, 2012; Bauer *et al.* 2015; Soares, 2007).

Portanto, de maneira geral, além da implantação de processos de melhoria contínua, tanto no modelo pedagógico quanto no modelo de gestão, é papel crucial dos gestores de escola, incentivar as lições a serem capturadas e documentadas através dos resultados da implementação desses processos. O próprio desempenho da escola pode ser causa do acompanhado regular de métricas apropriadas para a tomada de decisão dos gestores. De mais a mais, ações como a revisão regular dos dados, a apresentação e discussão com profundidade dessas informações de maneira apropriada aos professores, por meio de métricas apropriadas, beneficiam os gestores para a tomada de decisão em diferentes áreas do organismo escolar (Crawford, 2013).

Contudo, importante ressaltar que o desempenho da escola não abrange somente o desempenho dos professores e funcionários baseado na melhoria contínua tanto no

modelo pedagógico quanto no modelo de gestão; no acompanhamento e avaliação regular do desempenho; e gestão de consequências por meio de mecanismos apropriados de acompanhamento dos assuntos. O desempenho da escola também o desempenho do aluno, que pode ser monitorado por meio de métricas como *Grade Point Average* (GPA), adotado por diversos países, ou por meio de provas do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) no Brasil (Brasil, 2020). Este desempenho pode ser influenciado por fatores que não abrangem a proficiência do aluno, como os fatores motivacionais e influências contextuais psicossociais (Richardson, Abraham, & Bond, 2012) ou pelo ‘efeito escola’, baseado em fatores que emergem da família, escola, sociedade e família do aluno (Soares, 2007).

Assim, esse estudo propõe:

Hipótese (H₄): O monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo é influenciado positivamente pelo planejamento das operações educacionais nessas instituições.

Hipótese (H₅): O monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo influencia positivamente a gestão de pessoas nessas instituições.

Hipótese (H₆): O monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica das redes municipal e estadual do Espírito Santo influencia positivamente a definição de metas nessas instituições.

A Figura 1 mostra o modelo conceitual proposto para esta pesquisa.

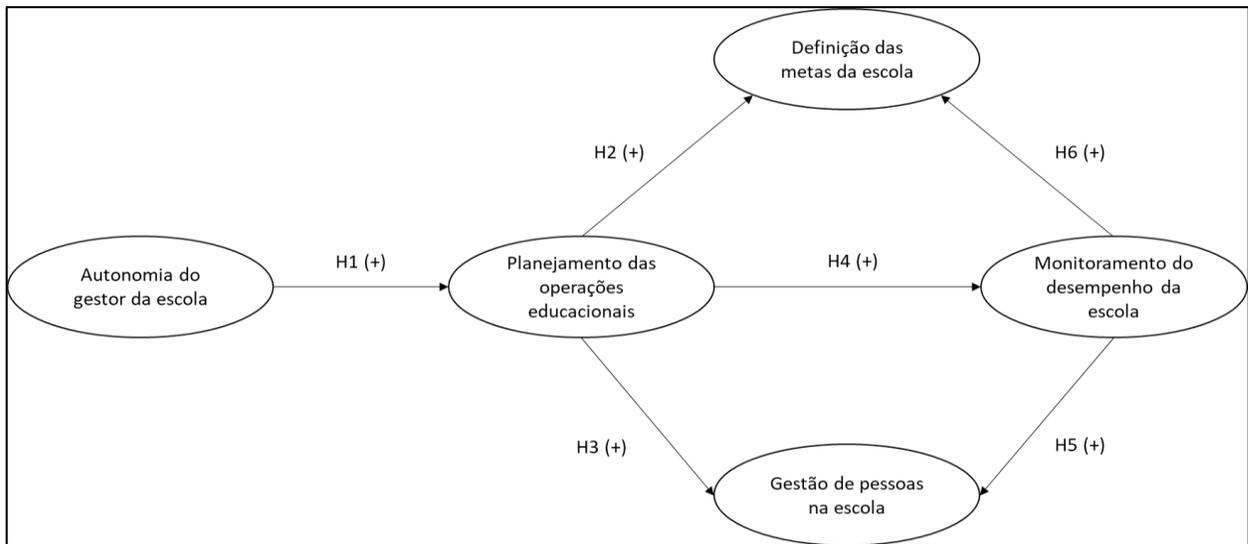


Figura 1: Modelo conceitual proposto
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários cujo público-alvo contempla gestores da escola básica no estado do Espírito Santo.

Os dados foram obtidos por meio de um questionário elaborado no aplicativo *Google Forms* e enviado ao público-alvo via *WhatsApp*, redes sociais e *e-mail*. Para delimitação da amostra, foi utilizada a seguinte pergunta de controle: '*Atualmente, você ocupa o cargo de diretor de escola de ensino fundamental ou médio em que tipo de escola*'?

O questionário é composto por cinco constructos adaptados à realidade das escolas brasileiras a partir do estudo de Bloom *et al.* (2015): autonomia do gestor da escola, planejamento das operações educacionais, definição das metas da escola, monitoramento do desempenho da escola e gestão de pessoas na escola. A Figura 2 mostra o detalhamento das afirmativas para cada constructo. Com exceção do constructo autonomia do gestor escolar, que foi medido por uma escala tipo *Likert* variando de 1 [muito baixa] a 5 [muito alta], os demais constructos foram medidos por escala também tipo *Likert* variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

Grau de autonomia		Perguntas (original)	Tradução/adaptação
Autonomia do gestor	Autonomia pessoal	<i>To hire a full-time teacher what agreement would you need?</i>	Qual o seu grau de autonomia para contratar um professor?
	Autonomia orçamentária	<i>What is the largest capital investment you can make without prior authorization from outside?</i>	Qual o seu grau de autonomia para fazer investimentos?

	Autonomia quanto ao conteúdo acadêmico	<i>To add a new class – for example, introducing a new language such as Mandarin – what agreement would you need?</i>	Qual o seu grau de autonomia para fazer alterações no projeto pedagógico?
Planejamento das operações educacionais	Padronização dos processos de planejamento instrucional	<i>School uses meaningful processes that allow pupils to learn over time</i>	A escola utiliza recursos, ferramentas e tecnologias que permitem que os alunos aprendam ao longo do tempo
	Personalização da instrução e aprendizagem	<i>School incorporates teaching methods that ensure all pupils can master the learning objectives</i>	A escola incorpora métodos de ensino que garantem que todos os alunos possam dominar os objetivos de aprendizagem
	Planejamento orientado por dados e transições de alunos	<i>School uses assessment and easily available data to verify learning outcomes at critical stages</i>	A escola utiliza a avaliação, bem como dados e informações disponíveis, para verificar o nível de aprendizagem dos alunos, inclusive os casos críticos
	Adoção das melhores práticas educacionais	<i>School incorporates and shares teaching best practices and pupil strategies across classrooms accordingly</i>	A escola incorpora no dia a dia da sala de aula, ações que estejam em conformidade com as boas práticas e valores humanos
Definição de metas	Metas de resultados	<i>School covers a sufficiently broad set of targets at the school, department and individual levels</i>	A escola cobre um conjunto de metas suficientemente amplo que abrange os níveis organizacional, funcional e individual
	Interconexão entre as metas	<i>School establishes well-aligned targets across all levels</i>	A escola define metas bem alinhadas em todos os níveis, de acordo com cargo e função da equipe
	Horizonte de tempo das metas	<i>There is a rational approach to planning and setting targets</i>	Na escola, há uma abordagem racional para planejar e definir as metas
	Amplitude das metas	<i>School sets targets with the appropriate level of difficulty</i>	A escola define as metas com um nível de dificuldade apropriado
	Clareza e comparabilidade entre as metas	<i>School sets understandable targets and openly communicates and compares school, department, and individual performance</i>	Na escola, há mecanismos para acompanhar os assuntos / problemas de desempenho

Figura 2: Construtos de práticas de gestão

Fonte: Bloom *et al.* (2015, p. 650-651)

Práticas de gestão	Perguntas (original)	Tradução/adaptação	
Monitoramento do desempenho	Melhoria contínua	<i>School implements processes towards continuous improvement and encourages lessons to be captured and documented.</i>	A escola implementa processos de melhoria contínua (tanto no modelo pedagógico quanto no modelo de gestão) e incentiva as lições a serem capturadas e documentadas
	Acompanhamento do desempenho	<i>School performance is regularly tracked with useful metrics.</i>	O desempenho da escola é acompanhado regularmente por meio de métricas apropriadas para a tomada de decisão dos gestores
	Avaliação do desempenho	<i>School performance is reviewed with appropriate metrics.</i>	O desempenho da escola é revisado regularmente por meio de métricas apropriadas para a tomada de decisão dos gestores

	Diálogo do desempenho	<i>School performance is discussed with appropriate content, depth and communicated to teachers</i>	O desempenho da escola é discutido com profundidade e conteúdo apropriado e apresentado aos professores
	Gestão de consequências	<i>Consequence management: mechanisms exist to follow-up on performance issues</i>	Na escola, há mecanismos para acompanhar os assuntos / processos de desempenho tanto da escola como das equipes
Gestão de pessoas	Recompensado os funcionários de alto rendimento	<i>School implements a systematic approach to identifying good and bad performance, rewarding teachers proportionately</i>	A escola implementa uma abordagem sistemática para identificar bons e maus desempenhos, recompensando os professores proporcionalmente
	Ajustando os funcionários com desempenho insatisfatório	<i>School deals with underperformers promptly</i>	A escola age rapidamente com os funcionários que apresentam baixo desempenho
	Promovendo os funcionários de alto rendimento	<i>School promotes employees based on job performance</i>	A escola promove os funcionários com base no desempenho no trabalho
	Gestão de talentos	<i>School nurtures and develops teaching and leadership talent.</i>	A escola estimula e desenvolve talentos de ensino e liderança
	Retenção de talentos	<i>School attempts to retain employees with high performance</i>	A escola tenta reter funcionários com alto desempenho
	Criando uma proposta de valor diferenciada para funcionários	<i>School has a thought-through approach to attract employees.</i>	A escola tem uma abordagem cuidadosamente delineada para atrair funcionários

Figura 3: Construtos de práticas de gestão (continuação)

Fonte: Bloom *et al.* (2015, p. 650-651)

O questionário contempla dados demográficos dos respondentes como gênero, idade, escolaridade. Também tem perguntas sobre a quantidade de funcionários (corpo técnico + corpo docente) e a quantidade de alunos, que foram utilizadas como variáveis de controle no planejamento das operações educacionais. Para tanto, foram criadas *dummies* em função do perfil da amostra. Para a quantidade de alunos: *dummy* – (1) até 600 alunos; (0) Acima de 600 alunos. Para a quantidade de funcionários (corpo técnico + corpo docente): *dummy* – (1) até 99 funcionários (0) acima de 99 funcionários.

Para fins de verificação do entendimento das afirmativas pelo público-alvo respondentes, foi conduzido um pré-teste com 19 participantes (Hair Jr. *et al.*, 2009). O único ajuste feito decorrente deste pré-teste, fora a inclusão da segmentação da atuação

da escola – educação infantil, educação infantil e ensino fundamental e médio, ensino fundamental e médio, ensino fundamental e ensino médio.

Foram recebidas 219 respostas válidas. A Tabela 1 mostra o perfil dos respondentes. Quanto ao gênero, 66,5% dos gestores escolares são mulheres, 40% dos respondentes têm entre 41 e 50 anos e 78% possuem cursos de especialização.

TABELA1 – DADOS DA AMOSTRA – RESPONDENTES

Dados sociodemográficos dos respondentes		Qte	(%)
Gênero	Feminino	146	66,5
	Masculino	72	33,0
	Prefiro não dizer	1	0,5
Idade	Até 30 anos	4	2
	Entre 31 e 40 anos	75	34
	Entre 41 e 50 anos	88	40
	Entre 51 e 60 anos	47	21,5
	Acima de 60 anos	5	2,5
Escolaridade	Graduação	11	5
	Especialização	171	78
	Mestrado	36	16,5
	Doutorado	1	0,5

Fonte: Dados da pesquisa. n = 219.

Quanto ao perfil da escola, 53% atendem o ensino fundamental e médio, 92% têm até 99 funcionários, enquanto 47,5% atendem até 600 alunos. Quanto ao tempo de fundação da escola, a maioria, 73,5, foi fundada há mais de 30 anos.

TABELA 2 – DADOS DA AMOSTRA – ESCOLAS

n = 219		Qte	(%)
Segmento de atuação da escola	Educação infantil	15	7
	Ensino fundamental	42	19
	Ensino médio	46	21
	Ensino fundamental e médio	116	53
Quantidade de funcionários (corpo técnico + corpo docente)	Até 99	201	92
	Entre 100 e 200	17	8
	Acima de 500	1	1
Quantidade de alunos	Até 200	12	5,5
	Entre 201 e 600	104	47,5
	Entre 601 e 1000	60	27,5
	Acima de 1000	43	19,5
Idade da escola	Até 5 anos	9	4
	Entre 5 e 10 anos	5	2
	Entre 10 e 20 anos	25	11,5

Entre 20 e 30 anos	19	9
Acima de 30	161	73,5

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das relações entre os constructos foi feita por meio da modelagem de equações estruturais, uma vez que há constructos que são dependentes e independentes simultaneamente. Foi utilizado o método da estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*) com o uso do programa SmartPLS, utilizando 300 iterações e 5.000 subamostras.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Foram excluídas quatro variáveis do modelo teórico proposto, pois as cargas fatoriais estavam abaixo de 0,70: uma do constructo de autonomia do gestor (AUT3): ‘Qual o seu grau de autonomia para fazer alterações no projeto pedagógico?’; uma do constructo de planejamento das operações educacionais (OPE1): ‘A escola utiliza recursos, ferramentas e tecnologias que permitem que os alunos aprendam ao longo do tempo’; e duas do constructo de gestão de pessoas (GPE 3): ‘A escola promove os funcionários com base no desempenho no trabalho’ e (GPE 5): ‘A escola tenta reter funcionários com alto desempenho’.

Conforme mostrado nas Tabela 3, embora os coeficientes de Alpha de Cronbach e do rho-A para constructo ‘autonomia do gestor escolar’ estejam abaixo de 0,70, o coeficiente de confiabilidade composta (CR) e a variância média extraída para todos os constructos estão acima de 0,70 e 0,50, respectivamente. Atendendo às regras práticas, conforme Hair, Sarstedt, Ringle e Mena (2012) e Hair, Sarstedt, Pieper e Ringle (2012).

Diante dos procedimentos adotados, a validade convergente do modelo teórico proposto está sustentada.

A Tabela 3 também mostra a validade discriminante do modelo proposto pelo critério de Fornell e Larcker (1981), pois a raiz quadrada da variância média extraída é maior do que as correlações de Pearson entre os constructos.

A validade discriminante também é corroborada pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), corroborando a robustez dos resultados, pois os valores estão abaixo de 0,90 (Tabela 4), conforme recomendação de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015).

TABELA 3 – VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE

	Média	Desvio padrão	Alfa de Cronbach	rho_A	CR	AVE	AUT	GPE	MET	MON	OPE
AUT	2,908	0,722	0,537	0,547	0,811	0,682	0,826				
GPE	3,783	0,769	0,777	0,784	0,855	0,597	0,27	0,772			
MET	4,349	0,572	0,874	0,877	0,909	0,668	0,169	0,654	0,817		
MON	4,478	0,471	0,847	0,848	0,892	0,622	0,177	0,617	0,769	0,789	
OPE	4,416	0,493	0,749	0,769	0,855	0,664	0,130	0,492	0,645	0,665	0,815

DP: desvio padrão; média e desvio padrão obtidos dos dados brutos. Na diagonal e em negrito, a raiz quadrada da variância média extraída dos construtos; CR: coeficiente de confiabilidade composta; AVE: variância média extraída. AUT: autonomia do gestor; GPE: Gestão de pessoas; MET: definição de metas; MON: monitoramento do desempenho da escola; OPE: planejamento das operações educacionais. Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO HTMT (HENSELER, RINGLE, & SARSTEDT, 2015)

	AUT	GPE	MET	MON	OPE
AUT					
GPE	0,420				
MET	0,249	0,776			
MON	0,261	0,737	0,892		
OPE	0,183	0,621	0,788	0,824	

AUT: autonomia do gestor; GPE: Gestão de pessoas; MET: definição de metas; MON: monitoramento do desempenho da escola; OPE: planejamento das operações educacionais. Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, a validade discriminante também está sustentada pelo critério de cargas cruzadas (Chin, 1998), conforme mostrado na Tabela 5, pois as variáveis, em seus respectivos constructos, têm cargas fatoriais mais altas em relação aos demais constructos.

TABELA 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS (CHIN, 1998)

	AUT	GPE	MET	MON	OPE
AUT1	0,859	0,248	0,135	0,160	0,122
AUT2	0,792	0,195	0,146	0,131	0,090
GPE1	0,229	0,786	0,534	0,484	0,371

GPE2	0,175	0,781	0,522	0,494	0,401
GPE4	0,198	0,777	0,564	0,563	0,425
GPE6	0,245	0,746	0,359	0,315	0,302
MET1	0,166	0,556	0,835	0,684	0,558
MET2	0,146	0,511	0,828	0,618	0,545
MET3	0,066	0,540	0,873	0,646	0,521
MET4	0,136	0,548	0,827	0,627	0,535
MET5	0,179	0,514	0,714	0,557	0,473
MON1	0,169	0,536	0,581	0,774	0,565
MON2	0,096	0,478	0,595	0,831	0,509
MON3	0,018	0,492	0,625	0,840	0,531
MON4	0,185	0,408	0,560	0,744	0,547
MON5	0,230	0,507	0,664	0,751	0,468
OPE2	0,202	0,485	0,595	0,616	0,867
OPE3	0,023	0,317	0,450	0,456	0,788
OPE4	0,062	0,378	0,516	0,534	0,787

Fonte: Dados da pesquisa. AUT: autonomia do gestor; GPE: Gestão de pessoas; MET: definição de metas; MON: monitoramento do desempenho da escola; OPE: planejamento das operações educacionais.

Diante dos procedimentos adotados, a validade discriminante do modelo teórico proposto também está sustentada.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

4.2.1 Efeitos diretos

Todas as hipóteses propostas no modelo teórico nesta pesquisa foram suportadas, conforme mostrado na Tabela 6. A hipótese (H1) do modelo proposto está suportada, pois a autonomia do gestor influencia positivamente o planejamento das operações educacionais na escola pública de educação básica ($\beta = 0,143$ e $p\text{-valor} = 0,029$). A hipótese (H2) também está sustentada, pois o planejamento das operações educacionais influencia positivamente a definição de metas na escola pública de educação básica ($\beta = 0,238$ e $p\text{-valor} = 0,000$). O planejamento das operações educacionais influencia

positivamente a gestão de pessoas na escola pública de educação básica ($\beta = 0,146$ e p-valor = 0,042), suportando a Hipótese (H3).

TABELA 6 – TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO – EFEITOS DIRETOS

Relações estruturais do modelo	Hipóteses	VIF	f2	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor
AUT -> OPE	H1	1,000	0,017	0,143	0,065	2,185	0,029
OPE -> MET	H2	1,792	0,086	0,238	0,062	3,852	0,000
OPE -> GPE	H3	1,945	0,002	0,146	0,072	2,036	0,042
OPE -> MON	H4	1,017	0,762	0,664	0,039	16,878	0,000
MON -> GPE	H5	1,017	0,124	0,523	0,069	7,597	0,000
MON -> MET	H6	1,819	0,533	0,612	0,052	11,796	0,000
QteA -> MET	Variáveis de controle			0,010	0,043	0,238	0,812
QteA -> OPE				0,208	0,068	3,048	0,002
QteF -> MET				-0,015	0,038	0,387	0,699
QteF -> OPE				0,020	0,076	0,261	0,794

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: f^2 = tamanho do efeito de Cohen (1988); VIF = fator de inflação da variância; β = coeficiente estrutural; As *dummies* foram estruturadas em função do perfil da amostra. Quantidade de alunos (QteA): *dummy* – (1) até 600 alunos; (0) Acima de 600 alunos; quantidade de funcionários (QteF) – corpo técnico + corpo docente: *dummy* – (1) até 99 funcionários (0) acima de 99 funcionários. AUT: autonomia do gestor; GPE: Gestão de pessoas; MET: definição de metas; MON: monitoramento do desempenho da escola; OPE: planejamento das operações educacionais.

O tamanho dos efeitos de Cohen (1988) é pequeno para as hipóteses (H1), (H2) e (H3). Contudo, a variância explicada, ou seja, os coeficientes de Determinação de Pearson Ajustado são altos para os constructos gestão de pessoas ($R^2 = 47\%$) e definição de metas ($R^2 = 62\%$), com exceção do constructo planejamento das operações, que é baixo ($R^2 = 1,2\%$).

No que se refere ao monitoramento do desempenho da escola pública de educação básica, é influenciado positivamente pelo planejamento das operações educacionais ($\beta = 0,664$ e p-valor = 0,000), mas também influencia positivamente a gestão de pessoas ($\beta = 0,523$ e p-valor = 0,000) e a definição de metas ($\beta = 0,612$ e p-valor = 0,000), suportando as hipóteses (H4), (H5) e (H6), respectivamente.

Para essas hipóteses, o tamanho dos efeitos de Cohen (1988) é alto para as hipóteses (H4) e (H6) e médio para a hipótese (H5). O coeficiente de Determinação de Pearson ajustado é alto para o constructo monitoramento do desempenho da escola ($R^2 = 45\%$). Para todas as hipóteses, o fator de inflação da variância (VIF) está abaixo de 5, indicando não haver problemas de multicolinearidade entre as variáveis dos constructos.

No que se refere às variáveis de controle, a única interferência no modelo proposto é o efeito da quantidade de alunos no planejamento das operações educacionais, ou seja, da incorporação de métodos de ensino, de boas práticas e valores humanos e da utilização de dados e informações para garantir a aprendizagem dos alunos (Bloom *et al.*, 2015). Esta variável não interfere na definição de metas. Já a quantidade de funcionários não interfere nem no planejamento nem na definição de metas da escola pública de educação básica.

4.2.2 Efeitos indiretos

Foram consideradas análises adicionais, mostradas na Tabela 7, referente à mediação do monitoramento do desempenho da escola nas relações entre o planejamento das operações educacionais e a definição de metas da escola ($\beta = 0,406$ e $p\text{-valor} = 0,000$) e entre o planejamento e a gestão de pessoas ($\beta = 0,347$ e $p\text{-valor} = 0,000$). Os dados, conforme Tabela 7, indicam uma mediação parcial do monitoramento do desempenho da escola, pois os efeitos diretos também são estatisticamente significativos ($\beta = 0,238$ e $p\text{-valor} = 0,000$; $\beta = 0,146$ e $p\text{-valor} = 0,042$), respectivamente.

TABELA 7 – TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO – EFEITOS INDIRETOS

Relações estruturais do modelo	β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	Tipo de mediação
OPE -> MON -> MET	0,406	0,046	8,755	0,000	Parcial
OPE -> MON -> GPE	0,347	0,051	6,817	0,000	Parcial

Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, o monitoramento do desempenho da escola aumenta os efeitos do planejamento das operações na definição de metas de 24% para 58% e na gestão de pessoas de 15% para 50% na escola pública de educação básica nas redes municipal e estadual do Espírito Santo.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retomando o objetivo desta pesquisa, que é examinar as relações entre as práticas de gestão – a autonomia do diretor, planejamento das operações educacionais, definição de metas e gestão de pessoas – e o monitoramento do desempenho nas escolas públicas da educação básica, algumas reflexões emergem.

Ter autonomia orçamentária para fazer os investimentos necessários na escola e contratar professores (Bloom *et al.*, 2015) influencia as atividades de planejamento das operações educacionais, como a incorporação de métodos de ensino que garantem que todos os alunos possam dominar os objetivos de aprendizagem; utilização de dados e informações para verificar o nível de aprendizagem dos alunos, inclusive os casos críticos; e a incorporação no dia a dia da sala de aula, de ações que estejam em conformidade com as boas práticas e valores humanos (Bloom *et al.*, 2015). Assim, este resultado corrobora os estudos de Masci *et al.* (2018), Altrão (2017), Watfa e Audi (2017), Eady, Lori e Lockyer (2013) e Crawford (2013), realizados no Reino Unido, Canadá, Suécia, Estados Unidos, Itália, Suécia e mesmo no Brasil, na cidade de São Paulo, que também indicaram que o planejamento das atividades educacionais, utilizando novos instrumentos e métodos de aprendizagem, precisam fazer parte dos ritos da gestão em uma escola da educação básica para aproximar a vida real com a prática acadêmica.

Contudo, é importante destacar que nas instituições públicas brasileiras da educação básica, a autonomia dos gestores escolares é limitada. No que diz respeito à contratação de professores, a Constituição Federal é clara no artigo 206, inciso V, dispõe

‘a valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas’ (Brasil, 1988). Portanto, os gestores escolares não gozam de autonomia na contratação dos profissionais da educação. No Espírito Santo, em particular, o sistema educacional trabalha com um percentual de profissionais em designação temporária, o que também é um limitador para a continuidade das ações das escolas, já que esse profissional tem alta rotatividade nas unidades escolares.

No que se refere à autonomia orçamentária dos gestores para fazer os investimentos necessários na escola, a partir da disposição no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal de uma ‘gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino’, os gestores escolares passaram a gozar de certa autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica (Brasil, 1988). Essa autonomia é também explicitada no artigo 15: ‘os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público’.

Contudo, ainda há algumas restrições de ação das unidades escolares, visto que no caso do estado do Espírito Santo, essa autonomia financeira é regulada pela lei Estadual 5.471 de 1997 (Espírito Santo, 1997), corroborada pela Portaria nº 144-R, de 19 de dezembro de 2019 (Espírito Santo, 2019), que estabelece as normas para a distribuição, transferência e prestação de contas de recursos financeiros do Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar (PROGEFE). O artigo 28 da Portaria nº 144-R apresenta as vedações para a utilização dos recursos das unidades escolares:

I – realização de obras e serviços de engenharia, tais como: construção, ampliação e reforma do prédio; II – pagamento de pessoas que estejam em exercício ou que pertençam aos quadros do órgão ou entidade da administração pública;

III – aquisição de computadores desktop/mesa, ar condicionado, conjunto de refeitório, estante para biblioteca, banquetas e bancadas de laboratório, carteira e conjunto escolar, mesa para reunião, longarina, cadeira fixa e empilhável, cadeira de plástico, cadeira fixa estofada com prancheta, cadeira fixa com braço, cadeira giratória com braço, armário de aço, armário de aço tipo roupeiro, mesa para computador, conjunto para professor, fogão, fogão industrial, geladeira, freezer, frigobar, batedeira, batedeira industrial, bebedouro, forno, micro-ondas, liquidificador, liquidificador industrial, televisão, cabines de informática e de leitura, exceto os equipamentos exigidos para o funcionamento dos Cursos Técnicos, Educação Integral, Educação no Campo e CEIERs mediante aprovação da gerência responsável;

IV – utilização de valores destinados às despesas de custeio em despesas de capital, e vice-versa;

V – realização de despesas com taxas bancárias, multas, juros ou correção monetária, inclusive referente a pagamentos ou recolhimentos fora do prazo;

VI – pagamento de passagens e diárias;

VII – festividades, comemorações, coquetéis, recepções, prêmios, presentes;

VIII – despesas de qualquer espécie que caracterizem auxílio assistencial ou individual (uniforme, material escolar etc.).

No que se refere aos incisos IV, V, VI, VII e VIII, em particular, se o gestor escolar incorrer em alguns erros, ele deverá ressarcir os cofres públicos como reza o Art. 29 da referida Portaria e nos termos do Art. 31, § 3º da Lei nº 5.471/1997 (Espírito Santo, 1997). Em resumo, a autonomia da gestão escolar é um desafio da educação brasileira, embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação tenha contribuído para o aumento da autonomia das unidades escolares, mas ainda há uma certa dependência dos órgãos de gestão central.

O planejamento das operações educacionais também influencia a gestão de pessoas na escola – o corpo técnico e administrativo. Ou seja, o planejamento orientado à padronização dos processos de planejamento instrucional, personalização da instrução e aprendizagem, aos dados e transições de alunos e adoção das melhores práticas

educacionais (Bloom *et al.*, 2015) influencia as ações orientadas à gestão e retenção de talentos na escola – recompensando os funcionários de alto rendimento e promovendo-os por meio de uma proposta de valor diferenciada (Bloom *et al.*, 2015).

Assim, embora estes achados corroborem os estudos de Melo e Miranda (2020) e Crawford (2013), os gestores escolares da educação básica das redes municipal e estadual, em função da autonomia orçamentária e de gestão de pessoas limitada, depende das políticas desenvolvidas pela secretaria de educação para a implantação de programas de valorização dos profissionais da educação. No âmbito da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo é instituído o Bônus Desempenho, regulamentado pela Lei Complementar nº 504 e pelo Decreto nº 2761-R, alterado pelo Decreto 3949-R e Lei Complementar 887. Trata-se da bonificação por desempenho aos profissionais ativos que cumprirem as metas estabelecidas pelo programa.

No que diz respeito ao planejamento das operações educacionais, as unidades escolares também contam com o Projeto Político e Pedagógico (PPP) que, se utilizado de forma participativa, com a inclusão de toda a comunidade escolar, pode se tornar uma bússola para ações educativas mais eficientes, eficazes e efetivas. O PPP estabelece as conexões com a Base Nacional Curricular Comum (BNCC), com a qual a escola projeta seus objetivos levando em consideração a realidade onde a escola está inserida. Ou seja, os seus ambientes internos e externos, uma vez que as escolas são idiossincráticas por natureza. Por exemplo, há escolas em bairros de alta periculosidade e de baixa renda e escolas em bairros de alta renda e baixa periculosidade. No Espírito Santo, foi instituído o Novo Currículo Capixaba baseado nas particularidades do estado, elaborado em

conjunto com a Secretaria de Estado da Educação e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime-ES).

As evidências também indicam que o planejamento das operações educacionais influencia a definição de metas das instituições públicas da educação básica e o monitoramento do desempenho da escola. Isto é, influencia as metas nos níveis organizacional, funcional e individual, alinhadas com o cargo e função da equipe, com um nível de dificuldade apropriado e com mecanismos para acompanhar os assuntos/problemas de desempenho. O planejamento também influencia o monitoramento do desempenho da escola. Isto é, a implementação de processos de melhoria contínua (tanto no modelo pedagógico quanto no modelo de gestão), o acompanhamento e revisão regular de métricas apropriadas para a tomada de decisão dos gestores, dialogado com os professores (Bloom *et al.*, 2015).

Desta forma, estes achados corroboram os estudos de Crawford (2013), Wu e Parker (2013) e Bukman (2020), pois indicam que os gestores escolares das escolas públicas das redes municipal e estadual no Espírito Santo precisam assumir uma postura mais proativa na gestão e definir metas para todos os níveis hierárquicos da gestão e com um modelo de controle gerencial baseado em indicadores de gestão que se adequam às peculiaridades de cada escola, em função dos seus ambientes interno e externo.

Nesse contexto, as unidades escolares da educação básica no Espírito Santo contam com um instrumento de gestão relevante. Trata-se do método do circuito de gestão, que está regulamentado pela portaria R-034, de 16 de fevereiro de 2018, um método inspirado no chamado ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), onde, são introduzidas

quatro etapas ao longo do ano letivo, a saber: o planejamento, a execução, o monitoramento e avaliação e a correção de rotas. A sua efetivação com o devido acompanhamento e a participação de todos envolvidos no processo ensino-aprendizagem pode gerar resultados positivos para o desempenho escolar, conforme discutido nesta pesquisa. Importante ressaltar que a bonificação por desempenho também impacta o planejamento das operações educacionais com o estabelecimento de prazos e metas a serem alcançadas.

Como o monitoramento do desempenho da escola também influencia a gestão de pessoas e a definição de metas da escola e medeia parcialmente as relações entre o planejamento das operações educacionais e gestão de pessoas e definição de metas, essas evidências indicam um processo de retroalimentação virtuoso e contínuo no ambiente escolar impactando de forma positiva o planejamento e controle gerencial da escola. Desta forma, o monitoramento do desempenho assume um papel nodal envolvendo essas práticas de gestão escolar. Neste cenário, é contributiva a prática de bônus de desempenho com métricas estabelecidas com a comunidade escolar. Uma vez que o governo estadual já trabalha com esse instrumento, os municípios poderiam replicar essa prática de gestão para melhorar os seus resultados.

Finalmente, a quantidade de alunos interfere no planejamento das operações educacionais nas escolas que atendem até 600 alunos (53% da amostra desta pesquisa) e acima de 600 (47% da amostra). Ou seja, essas escolas têm alunos em diferentes níveis de proficiência que demandam uma customização no atendimento, que por sua vez, demandam investimentos em recursos, ferramentas, tecnologias e métodos de ensino para que os alunos possam melhorar seus níveis de proficiência (Bloom *et al.*,

2015). Por exemplo, o investimento em tecnologia de informação e comunicação (computadores, internet banda larga via wifi etc.), como a compra de *ChromeBooks* no estado do Espírito Santo.

De fato, Rocha e Funchal (2019) mostraram que a organização, o planejamento da oferta escolar no ensino médio nas escolas brasileiras baseada na quantidade de matrículas por turno (matutino, vespertino, noturno e integral), quantidade de alunos por turma têm efeitos no desempenho do aluno. Por exemplo, 'a proporção de matrículas no turno noturno tem efeito negativo sobre os resultados de Matemática, podendo estar associado à menor duração das aulas ou, ainda, a menor produtividade dos alunos, com frequência constituído por alunos que trabalham durante o dia'. Já a 'quantidade de alunos por turma, um dos itens de maior impacto financeiro sobre os custos escolares diretos, não foi expressiva para explicar o desempenho médio da escola tanto em Linguagens e Códigos quanto em Matemática' (Rocha & Funchal, 2019, p. 304).

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

Este estudo apresenta uma contribuição para a literatura de gestão escolar na educação básica, ao apresentar a percepção de gestores de instituições públicas no que se refere à relevância das práticas de gestão no dia a dia laboral das escolas. Trata-se de uma abordagem pouco discutida com este público, e com dados primários, uma vez que o foco dos estudos tem sido o desempenho educacional do aluno e com dados secundários. Assim, este estudo mostra que, apesar das restrições impostas pelo arcabouço legal brasileiro e, em particular do Estado do Espírito Santo, práticas como maior autonomia do gestor escolar, planejamento das operações educacionais, gestão de pessoas, definição de metas e monitoramento do desempenho da escola contribuem para fortalecer a gestão escolar nas instituições públicas de educação básica.

Desta forma, também espera que este estudo possa contribuir para os formuladores de políticas públicas refletirem sobre as influências das práticas de gestão no desempenho da escola ao elaborarem políticas educacionais que possam contribuir para aprimorar a gestão das unidades escolares das redes municipal e estadual do Espírito Santo. Desta forma, este estudo contribui para a prática dos gestores escolares, do corpo docente e do corpo técnico administrativo, para que possam aprimorar essas práticas de gestão, encontrando maneiras de lidar com as restrições impostas pela legislação.

O estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, amostra abrange somente as modalidades de ensino – educação infantil, ensino fundamental (sem detalhar se I ou II),

e ensino médio. Ou seja, não aborda as demais modalidades como a educação profissional, educação especial, e educação para jovens e adultos. Como o estudo também não separa a amostra em rede pública estadual e municipal, os resultados podem estar enviesados, pois o ensino fundamental I é de responsabilidade do município e o II município é do estado. Segundo, na quantidade de funcionários não é possível saber se os terceirizados foram contemplados, porque as opções de respostas para a pergunta foram mais genéricas 'qual a quantidade de funcionários (corpo técnico + corpo docente) '? Por isso, os resultados precisam ser interpretados com cautela.

Como sugestão para estudos futuros, a realização de estudos quantitativos relacionando outras práticas de gestão aos indicadores de desempenho das escolas. Também podem ser conduzidos estudos de casos – único ou múltiplos – considerando as unidades de análise – a escola, o gestor, os professores ou os funcionários para aprofundar o entendimento da dinâmica das práticas de gestão discutidas neste estudo ou mesmo outras no chão da escola.

REFERÊNCIAS

- Abdulkadiroğlu, A., Angrist, J. D., Dynarski, S. M., Kane, T. J., & Pathak, P. A. (2011). Accountability and flexibility in public schools: Evidence from Boston's charters and pilots. *The Quarterly Journal of Economics*, *126*(2), 699-748.
- Ahlin, Å. (2003). *Does school competition matter? Effects of a large-scale school choice reform on student performance* (No. 2003: 2). Working Paper.
- Almeida, J. C. (2017). Teacher performance evaluation: The importance of performance standards. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, *8*(1), 2973-2981.
- Altrão, F. (2017). METODOLOGIA DE ENSINO: um repensar do processo de ensino e aprendizagem. *Revista Panorâmica online*, *20*.
- Awang-Hashim, R., Thaliah, R., & Kaur, A. (2017). A cultural insight into the development of teacher autonomy support scale. *Journal for Multicultural Education*.
- Bauer, A., Alavarse, O. M., & Oliveira, R. P. D. (2015). Avaliações em larga escala: uma sistematização do debate. *Educação e Pesquisa*, *41*(SPE), 1367-1384.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(2), 475-498.
- Béteille, T., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2012). Steppingstones: Principal career paths and school outcomes. *Social Science Research*, *41*(4), 904-919.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (pp. 567-598). American Psychological Association.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, *122*(4), 1351-1408.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R. S., Saporta Eksten, I., & Van Reenen, J. (2013). Management in America. *US Census Bureau Center for Economic Studies Paper No. CES-WP-13-01*.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, *26*(1), 12-33.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools. *The Economic Journal*, *125*(584), 647-674.

- Böhlmark, A., Grönqvist, E., & Vlachos, J. (2016). The headmaster ritual: The importance of management for school outcomes. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(4), 912-940.
- Brasil. Portaria nº 458, de 5 de maio de 2020. Institui normas complementares necessárias ao cumprimento da Política Nacional de Avaliação da Educação Básica. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-458-de-5-de-maio-de-2020-255378342>. Acesso em fevereiro 2021.
- Brasil. Portaria nº 458, de 5 de maio de 2020. Institui normas complementares necessárias ao cumprimento da Política Nacional de Avaliação da Educação Básica. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-458-de-5-de-maio-de-2020-255378342>. Acesso em fevereiro 2021.
- Bruns, B., Evans, D., & Luque, J. (2012). *Achieving world-class education in Brazil: The next agenda*. The World Bank.
- Carter, S., & Yeo, A. C. M. (2017). Undergraduate perceptions of the knowledge, skills and competencies required of today's practicing marketer. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 7(3), 240-260.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 295-336.
- Cohen, S., & Janicki-Deverts, D. E. N. I. S. E. (2012). Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1320-1334.
- Crawford, R. (2013). Evolving technologies require educational policy change: Music education for the 21st century. *Australasian Journal of Educational Technology*, 29(5).
- Crossley, C. D., Cooper, C. D., & Wernsing, T. S. (2013). Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 540-549.
- De Melo, L. L., & de Miranda, N. A. (2020). Desafios da gestão na escola pública paulista: a percepção do diretor ingressante. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 36(1).
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096.

- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- Eady, M., & Lockyer, L. (2013). Tools for learning: Technology and teaching. *Learning to teach in the primary school*, 71.
- Espírito Santo. Lei Complementar nº 504. Institui a Bonificação por Desempenho no âmbito da Secretaria Estadual de Educação e dá outras providências. Espírito Santo, Vitória, 23 nov. 2009.
- Espírito Santo. Decreto nº 2761 de 31 de maio de 2011. Regulamenta concessão da bonificação por desempenho para os profissionais em efetivo exercício, no âmbito da Secretaria Estadual de Educação. Instituída pela lei complementar nº 504 de 20 de novembro de 2009. Espírito Santo, Vitória, 4 abr. 2018.
- Espírito Santo. Decreto nº 3949-R. Regulamenta concessão da Bonificação por Desempenho, instituída pela Lei Complementar nº 504 de 20/11/2009. Diário Oficial do Espírito Santo. Vitória(ES), 29 de fev. de 2016.
- Espírito Santo. Lei Complementar nº 887. Altera a Lei Complementar de 20 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC8872018.html>. Acesso em fevereiro de 2021.
- Espírito Santo. Lei nº 5.471 de 22 de setembro de 1997. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Estadual e dá outras providências. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LO5471.html>. Acesso em fevereiro de 2021.
- Espírito Santo. Portaria nº 144-R de 19 de dezembro de 2019. Estabelece normas para a distribuição, transferência, execução e prestação de contas de recursos financeiros do Programa Estadual de Gestão Financeira Escolar. Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/PORTARIA%20N%C2%BA%20144-R%20-%20PROGRAMA%20PROGEFE%20E%20REVOGA%20PORTARIA%20N%C2%BA%20081-R-2018%20E%20147-R-2018-1.pdf>. Acesso em fevereiro de 2021.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in*

Organizational Behavior, 28, 3-34.

- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39(1), 74-87.
- Hooshyar, D., Pedaste, M., & Yang, Y. (2020). Mining educational data to predict students' performance through procrastination behavior. *Entropy*, 22(1), 1-24.
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira. (2019). Pisa 2018 revela baixo desempenho escolar em leitura, matemática e ciências no Brasil. Disponível em http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil/21206. Acesso em outubro de 2020.
- Masci, C., De Witte, K., & Agasisti, T. (2018). The influence of school size, principal characteristics and school management practices on educational performance: An efficiency analysis of Italian students attending middle schools. *Socio-Economic Planning Sciences*, 61, 52-69.
- MEC. Ministério da Educação. (2018). SEB – Educação Básica. Apoio à gestão escolar. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/par/195-secretarias-112877938/seb-educacao-basica-2007048997/18765-apoio-a-gestao-escolar>. Acesso em fevereiro 2021.
- Negru-Subtirica, O., Pop, E. I., Crocetti, E., & Meeus, W. (2020). Social comparison at school: Can GPA and personality mutually influence each other across time? *Journal of Personality*, 88(3), 555-567.
- QEDU. Dados da educação básica. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/sobre>.
- Richardson, M., Abraham, C., & Bond, R. (2012). Psychological correlates of university students' academic performance: a systematic review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(2), 353-387.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH*, <http://www.smartpls.com>.
- Rocha, A. B., & Funchal, B. (2019). Mais recursos, melhores resultados? As relações entre custos escolares diretos e desempenho no Ensino Médio. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 291-309.
- Soares, J. F. (2007). Melhoria do desempenho escolar dos alunos do Ensino Fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, 37(130), 135-160.

- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Raising the curtain in people management by exploring how sustainable HRM translates to practice: The case of Lithuanian organizations. *Sustainability*, 10(12), 4356.
- Tansiri, I. Y., & Bong, Y. J. (2019, March). The Analysis of School-Based Management (SBM) Implementation to the Educational Quality Service of State Junior High School. In *2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018)* (pp. 424-426). Atlantis Press.
- Wakefield, Jenny; Warren, Scott; Mills, Leila. Traços, habilidades e competências alinhados às demandas do local de trabalho: O que os designers instrucionais de hoje precisam dominar. In: Conferência Internacional da Sociedade para Tecnologia da Informação e Formação de Professores. Associação para o Avanço da Computação na Educação (AAACE), 2012. p. 3126-3132.
- Wafra, M. K., & Audi, D. (2017). Innovative virtual and collaborative teaching methodologies. *Behaviour & Information Technology*, 36(7), 663-673.
- Wickramasinghe, V., & Wickramasinghe, G. L. D. (2017). Autonomy support, need fulfilment and job performance in lean implemented textile and apparel firms. *Research Journal of Textile and Apparel*.
- Wu, C. H. & Parker, S. K. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
- Zaharia, P. (2011). Public Administration and Local Autonomy-Public Management Theory Approaches. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Technical Series*, 63(4), 114-123.