

Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituições de Ensino Básico Públicas Estaduais e Municipais

DANIEL MARTINS ABELHA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MITIO SAKAI

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO-USP

ALEXANDRE RODRIGUES CAJUELA

FEA-RP/USP

HAMILTON LUIZ CORREA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento pelo auxílio financeiro concedido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e por investir continuamente nos mais variados estudantes de mestrado e doutorado espalhados pelo Brasil.

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO BÁSICO PÚBLICAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário globalizado e competitivo, para obter desempenho organizacional, as instituições necessitam estabelecer mecanismos que forneçam informações oportunas para o processo de tomada de decisão (Porter, 1989). As organizações na era da informação estão baseadas em um conjunto de premissas operacionais e estratégicas contemplando processos interfuncionais, ligação com clientes e *stakeholders*, preocupação com questões sustentáveis e, sendo este talvez o elo mais importante do sucesso organizacional, que promove a diferenciação entre organizações e países, o investimento em trabalhadores do conhecimento, agentes da mudança e influenciadores no desenvolvimento de competências, inovação e criatividade dentro dessas instituições, cada vez mais tecnológicas e multiculturais.

Influenciados por esta lógica, marcada pela intensificação da tecnologia e da valorização do capital intelectual, novos modelos de avaliação de desempenho organizacional têm surgido na sociedade e, em diferentes setores de atuação, na tentativa de mensurar as principais dimensões e perspectivas do negócio (Petrini, Scherer & Back, 2016). E isto não tem sido diferente no ambiente educacional brasileiro (Lugobini et al., 2013; Miake et al., 2017), marcado por desafios e complexidades inerentes ao setor, em especial, na educação pública no nível do Ensino Básico, que vem apresentando indicadores de desempenho preocupantes nestas instituições escolares (Rocha & Funchal, 2019; O Globo, 2018).

Desta forma, surge a necessidade de se desenvolver novos modelos holísticos e inovadores, bem como refletir sobre melhorias daqueles já existentes a fim de que possam atender de forma eficaz ao seu propósito, que seria a oferta de um Ensino Básico de qualidade contribuindo com o desenvolvimento de seu ator principal, o estudante, e, em última instância, com a sociedade que se beneficiará de cidadãos cada vez mais conscientes, instruídos e críticos. Assim, como forma de compreender esse fenômeno e colaborar com o aperfeiçoamento desse setor crucial para o desenvolvimento do país, o presente estudo tem como objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho global para instituições de Ensino Básico públicas estaduais e municipais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Avaliação de desempenho em instituições educacionais

O desempenho de uma organização é o conjunto de performances individuais de seus trabalhadores. Esta performance individualizada, por sua vez, é o conjunto de entregas e resultados do profissional para a organização (Dutra, 2004). Diversos são os modelos encontrados na literatura que buscam avaliar o desempenho global de uma organização através do seu potencial em lidar com diferentes variáveis organizacionais, sendo elas econômicas, comerciais, ambientais ou sociais (Kaplan & Norton, 1997; Edvinsson, 1997; Elkington, 1998). Atualmente, novos desafios de natureza sustentável têm surgido no mercado exigindo dessas organizações diferentes abordagens para lidar com estas questões, como seria o caso de modelos educacionais e outros que buscariam mensurar a sua eficiência, eficácia e impactos gerados para a sociedade (Corrêa & Cunha, 2013; Lugobini et al., 2013; Petrini, Scherer & Back, 2016). As instituições educacionais, embora estejam sujeitas aos mesmos princípios da Administração, diferem das organizações empresariais no tocante aos propósitos que dão sentido à sua existência. Ao definir a sua missão social voltada para a educação e o desenvolvimento de

peças como uma prestação de serviços à sociedade, faz-se necessário o estabelecimento de uma metodologia de gestão, focada na avaliação de resultados e na prestação de contas direcionada para a dimensão social, embora dependa também da dimensão econômico-financeira (Galvão, Corrêa & Alves, 2011; Lugobini et al., 2013).

Por outro lado, as características semelhantes das instituições educacionais e empresariais, isto é, as dimensões que dizem respeito ao modo como elas funcionam e se organizam, como os processos funcionais internos ou a relação com *stakeholders*, são passíveis de obtenção de melhorias no desempenho operacional, já que dependerá do quanto estas dimensões estarão estruturadas de forma integrada e responderão aos seus objetivos estratégicos, valores culturais e institucionais e as demandas dos diferentes ambientes externos e internos (Galvão, Corrêa & Alves, 2011).

Embora a natureza das instituições públicas de Ensino Básico, providas por mantenedores municipais, estaduais e federal, possam apresentar diferenças em termos de princípios, de constituição e funcionalidade, elas possuem os mesmos objetivos focados na formação educacional de jovens e adolescentes, por seguir as políticas e práticas vigentes no Ministério da Educação (MEC), através das Leis das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394, 1996), de Decretos que regulamentam a política nacional de avaliação e exames da Educação Básica, bem como de programas e indicadores que visam a mobilização social pela melhoria da qualidade da Educação Básica (Decreto 6.094, 2007; Decreto 9.432, 2018).

Assim, como forma de contribuir com melhorias nestas instituições de ensino, é necessário que instrumentos gerenciais sejam aperfeiçoados a fim de que possam atender as suas necessidades dando maior efetividade à avaliação e à gestão escolar gerando práticas sustentáveis que poderão influenciar no desempenho acadêmico institucional, na aprendizagem dos estudantes e, em última instância, no impacto social das comunidades através do exercício pleno da cidadania (Rocha & Funchal, 2019).

2.2. Modelos de avaliação de desempenho organizacional

2.2.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

O modelo norte-americano *Balanced Scorecard* (BSC) representa um instrumento de gestão que pode auxiliar as organizações no gerenciamento de processos, com estabelecimento de metas empresariais, da equipe e individuais, com alocação eficiente de recursos, planejamento e orçamento. O modelo considera objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e perspectivas interna e externa para o desempenho empresarial, possibilitando um modelo de referência para medição do desempenho global de processos considerados relevantes para a eficácia organizacional (Kaplan & Norton, 1997).

O modelo propõe que o desempenho empresarial seja norteado por princípios e medidas financeiras e não financeiras, tais como qualidade e satisfação do cliente. Sob esse aspecto, o BSC é composto por quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem. Ele abrange atividades de geração de valor criadas pelos colaboradores da empresa e suas perspectivas funcionam de forma integrada balanceando os graus de importância entre aspectos financeiros e não financeiros. ((Kaplan & Norton, 1997).

Neste cenário, o BSC integra ações estratégicas e operacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas em todos os níveis hierárquicos possibilitando o alinhamento entre as áreas funcionais da organização. Assim, a integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do modelo, que são conectadas ao pensamento estratégico da organização (Kaplan & Norton, 1997).

O modelo tem sido aplicado em diferentes setores organizacionais. Nas organizações de ensino não tem sido diferente, em especial, no contexto brasileiro, onde se tem visto na literatura

pesquisas que buscaram analisar a contribuição do *BSC* para o aperfeiçoamento de processos referentes a avaliação e gestão estratégicos, alcance das metas e como orientação para o desenho de mapas estratégicos que contribuirão com a performance das instituições educacionais (Malacarne, Balassiano & Nossa, 2016).

2.2.2. *Triple Bottom Line*

Com o advento das revoluções tecnológicas, culturais e estruturais surgidas desde séculos passados, transformações significativas têm sido vistas no mundo contemporâneo, bem como desafios consideráveis para a busca do equilíbrio de condições sociais, econômicas e ambientais do planeta (Aragon-Correa et al., 2017). Os países vêm se organizando através de organismos internacionais na tentativa de preservar recursos naturais e finitos.

Diante de uma crescente onda de consumismo em escala mundial, houve um aumento considerável de debates na sociedade sobre possíveis desequilíbrios entre a capacidade de suprir as necessidades das populações e a reposição dos recursos naturais, tornando insustentável a vida humana no planeta (Brundtland, 1987). Assim, países e lideranças globais possuem um grande desafio na busca de solucionar questões deste patamar de complexidade, a fim de buscarem a sobrevivência e a prosperidade da humanidade em longo prazo.

O termo “Sustentabilidade” surgiu em 1987, sendo apresentado oficialmente na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento na Organização das Nações Unidas (ONU), presidida pela ex-primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, cujo conceito de sustentabilidade fora definido como “[...] a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987).

Inspirado por estes ideais sustentáveis, o modelo britânico *Triple Bottom Line* foi desenvolvido na década de 1990 e alcançou enorme projeção internacional em 1998. A partir deste marco, prestigiadas organizações como o *Global Reporting Initiative (GRI)*, entidade internacional que orienta organizações em questões como mudanças climáticas, direitos humanos e corrupção, vêm promovendo o conceito do modelo recomendando a sua aplicação em corporações de todo o mundo, refletindo um conjunto de valores, objetivos e processos que qualquer instituição deveria seguir para agregar valor em três dimensões básicas da sustentabilidade: econômica, social e ambiental (Elkington, 1998).

O modelo deve estar alinhado com as diretrizes estratégicas da organização a fim de garantir uma implementação eficaz nas três dimensões sustentáveis. O alinhamento é essencial para identificar quais áreas ambientais e sociais estão mais relacionadas com a atividade-fim da organização, bem como o envolvimento com a cadeia de *stakeholders*, como uma comunidade escolar, através do diálogo e negociações, estabelecendo compromissos que atendam as expectativas e necessidades de todos os envolvidos (Elkington, 1998).

2.2.3. *Skandia Navigator*

A Educação a nível básico de uma nação se constitui, por excelência, como um centro de formação e desenvolvimento de pessoas e, na perspectiva econômica, significa a base para a formação do capital intelectual de uma sociedade, conceito este que foi criado no desenvolvimento do modelo sueco *Skandia Navigator*, sendo o capital intelectual compreendido inicialmente como a posse de conhecimento, a experiência aplicada, a tecnologia organizacional e o conhecimento sobre o cliente e, cuja versão simplificada foi expressa como: capital humano + capital estrutural = capital intelectual (Edvinsson, 1997).

De acordo com o modelo, todo o conhecimento pode ser convertido em valor monetário ou gerar valor. O capital intelectual possui dois importantes componentes, sendo eles os recursos humanos, entendido como pessoas dotadas de competências que produzem valor, e os

ativos intelectuais, que seriam o conhecimento, de propriedade da organização ou que possua os direitos de uso, tendo como exemplos invenções, ideias, *softwares*, marcas e patentes (Edvinsson, 1997). Ainda de acordo com o autor, o conceito intangível significaria o benefício não-físico que contribuiria para o retorno financeiro e organizacional (Edvinsson, 1997). A questão era esclarecer como se poderia tornar tangível e operacional o conceito de capital intelectual, já que era considerado como um valor oculto e não quantificável. Os modelos de avaliação de desempenho organizacional já não davam conta de explicar, por isso não se considerava como algo que fosse incluso nos ativos das organizações.

Desse modo, o modelo busca equacionar os elementos referentes ao capital intelectual, através da mensuração do capital humano, estrutural, informacional, compartilhamento do conhecimento e criação de valores para os ativos intangíveis (Fiedorczuk & Michalczuk, 2016). O *Skandia Navigator* é composto pelas dimensões financeira, cliente, processos, renovação, desenvolvimento e pessoas. Como é um modelo pioneiro focado na dimensão humana e na avaliação do capital intelectual no processo organizacional, apresenta potencial na orientação de modelos globais voltados para instituições educacionais, que tem como foco o desempenho acadêmico do estudante, que a princípio seria influenciado pelo capital intelectual docente.

2.2.4. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), oficializado pelo Decreto n. 9.432, de 29/06/2018, e alinhado com a Lei 9.394, de 20/12/1996, que rege sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, foi desenvolvido no final dos anos de 1980, com o objetivo de se conhecer a realidade do sistema educacional brasileiro, tendo sido reavaliado metodologicamente em 1995, possibilitando a comparação dos desempenhos ao longo dos anos. Desde o início da implantação pelo Ministério da Educação (MEC), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e a Diretoria de Avaliação da Educação Básica (DAEB), o SAEB vem fornecendo dados sobre a qualidade dos sistemas educacionais do Brasil, abordando todas as regiões geográficas e as unidades federadas (Estados e Distrito Federal) (Lei 9.394, 1996; Decreto 9.432, 2018).

O SAEB segue suas diretrizes pautadas nos objetivos: (1) Proporcionar aos agentes educacionais e à sociedade uma visão clara dos resultados dos processos de ensino e aprendizagem e das condições em que são desenvolvidos; (2) Desenvolver competência técnica e científica na área de avaliação educacional, ativando o intercâmbio entre instituições educacionais de ensino e pesquisa; (3) Oferecer subsídios para formular e desenvolver novas políticas públicas e programas de intervenção ajustados às necessidades diagnosticadas nas áreas e etapas de ensino avaliadas; (4) Identificar os problemas e as diferenças regionais de ensino; e (5) Produzir informações sobre os fatores do contexto socioeconômico, cultural e escolar que influenciam o desempenho dos diversos estudantes (Decreto 9.432, 2018).

As informações obtidas a partir dos levantamentos do SAEB também permitem acompanhar a evolução da qualidade da educação, sendo utilizadas pelo MEC e as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação para a definição de ações gerenciais voltadas para a solução dos problemas identificados, assim como no direcionamento dos seus recursos técnicos e financeiros às áreas prioritárias, visando ao desenvolvimento do Sistema Educacional Brasileiro e à redução das desigualdades neles existentes, redução dos índices de evasão e do fluxo escolar, melhoria nos índices de ensino-aprendizagem.

Para alcançar seus objetivos, o SAEB utiliza várias metodologias no intuito de produzir informações sobre o desempenho (ensino-aprendizagem) e o contexto educacional das redes de ensino (ambiente socioeducativo, cultural e social, condições locais e regionais), sendo as principais: Matrizes de Referência, Testes Padronizados, Questionário de contexto, Teoria de Resposta ao Item (TRI), Amostra e Escalas de Proficiência (Decreto 9.432, 2018).

A população alvo abrange estudantes das redes públicas e privadas do país, localizados

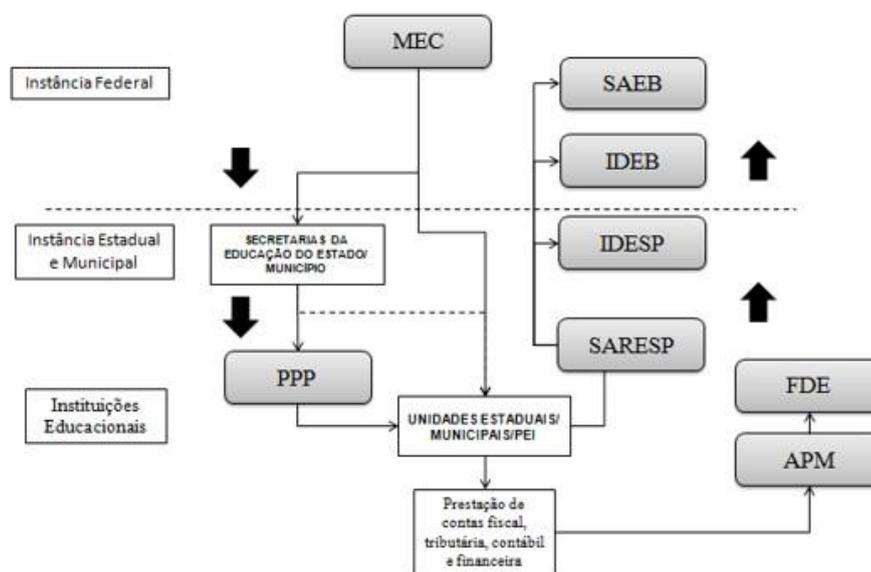
em área rural e urbana, matriculados na 4ª e 8ª séries (ou 5º e 9º anos) do ensino fundamental e no 3º ano do ensino médio. São aplicadas provas de Língua Portuguesa e Matemática. A avaliação é feita por amostragem. Nesses estratos, os resultados são apresentados para cada unidade da Federação e para o Brasil como um todo.

Dentre os indicadores nacionais de Educação Básica mais utilizados, está o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado em 2007, e que reúne os resultados de conceitos importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações (INEP, 2019). O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho nas avaliações do INEP, o SAEB para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil para os municípios.

De acordo com o INEP, o IDEB agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do INEP a possibilidade de resultados facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O índice varia de 0 a 10, sendo uma ferramenta de acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a Educação Básica, que estabeleceu como meta em 2022 o índice 6,0 – média que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável a dos países desenvolvidos (INEP, 2019; Decreto 6.094, 2007).

Entretanto, na prática, não é o que se tem visto em território nacional, já que as políticas públicas não têm se mostrado eficazes no atingimento das metas e objetivos para o Ensino Básico no último planejamento do MEC, no segundo semestre de 2018, avaliados através dos índices insatisfatórios do IDEB em Estados, Cidades e Municípios brasileiros (O Globo, 2018). Com exceção das primeiras séries do Ensino Fundamental (1º ao 5º), os anos finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º) e do Ensino Médio, mostraram que o país continua abaixo da média e, em alguns casos, houve piora nas notas (INEP, 2019). Assim, os indicadores têm apontado falhas cruciais no sistema educacional brasileiro e dando sinal para que novas políticas governamentais sejam tomadas a fim de que se reverta este quadro alarmante. Na Figura 1, está desenhado a estrutura do Ensino Básico brasileiro, compondo as instâncias do MEC e SAEB como órgãos superiores, vinculadas a estrutura estadual de São Paulo, através do sistema do SARESP, que será mais bem explicado na próxima seção.

Figura 1 – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB)



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2.4.1. Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP)

O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) é aplicado pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo com o intuito de produzir um diagnóstico da situação da escolaridade básica paulista, orientando os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade educacional paulista. Foi oficializado pelo Decreto n. 54.253, de 17/04/2009 da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. No SARESP, os alunos do 3º, 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio têm seus conhecimentos avaliados através de provas com questões de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Humanas e Natureza e Redação (Decreto 54.253, 2009).

Os resultados são utilizados para orientar as ações da pasta e também integram o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP). O índice, que é um dos principais indicadores da qualidade do ensino da rede estadual paulista, foi criado em 2007 e estabelece metas que as escolas devem alcançar ano a ano. Os resultados apresentados nos boletins permitem aos gestores da escola analisarem o desempenho e, com o apoio da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, melhorar a qualidade de aprendizagem dos seus alunos e da gestão escolar (Aguiar & Silva, 2013).

Os estudantes da rede estadual paulista ainda realizam os exames que compõem o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), promovido pelo Ministério da Educação (MEC). O objetivo é traçar um panorama da Educação Básica no País. O sistema é composto pela Prova Brasil, pela Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e pela Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA). Os resultados das provas, aliados a outros dados, compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

2.2.5. Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA)

O *Programme for International Student Assessment (PISA)*, ou Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o apoio das coordenações nacionais de cada país participante (no caso do Brasil, o INEP), é uma iniciativa de referência internacional e tem como objetivo avaliar comparativamente estudantes de diferentes países, matriculados a partir do 7º ano do Ensino Fundamental, na faixa dos 15 anos, a fim de produzir indicadores que contribuam com a discussão sobre a melhoria da qualidade do Ensino Básico nos países participantes e verificando se os mesmos têm preparado satisfatoriamente seus jovens para exercer papéis de cidadãos na sociedade contemporânea. Os resultados são utilizados pelos governos como instrumento no aperfeiçoamento de políticas educacionais (INEP, 2019).

As avaliações ocorrem a cada três anos e englobam três áreas de conhecimento, sendo elas a Leitura, Matemática e Ciências. O número de participantes tem aumentado desde a primeira edição do programa, em 2000, sendo que na última avaliação, em 2015, participaram 65 países. O Brasil participa desde a primeira edição e, atualmente, outros seis países da América Latina são membros participantes do *PISA*, sendo eles Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Uruguai (INEP, 2019).

De acordo com pesquisas recentes, o desempenho dos latinos, com exceção do Chile, tem mostrado desempenho insatisfatório (Dias, Mariano & Cunha, 2017; Sassaki et al., 2018). Em um estudo realizado a respeito dos resultados latinos no *PISA* nos últimos dez anos, o Brasil, em especial, avançou pouco na área de Leitura, na área de Matemática vem apresentando níveis iniciais de proficiência, com capacidade para resolver apenas questões superficiais, na área de Ciências, por sua vez, os estudantes brasileiros obtiveram 100 pontos abaixo da média dos participantes na OCDE, tendo indicado a nítida incapacidade de interpretar e raciocinar

problemas científicos mais complexos.

Outro dado interessante é que 61% dos estudantes brasileiros não conseguem finalizar a primeira parte da prova do *PISA*, enquanto entre os companheiros colombianos, esta estatística é apenas de 18% (Sasaki et al., 2018). Parte deste problema está relacionado a falta de conhecimento dos estudantes para a interpretação das disciplinas, mas outros fatores podem estar incluídos, como falta de resiliência emocional e habilidades para lidar sob pressão.

Quando comparados com os companheiros latinos, o Brasil apresenta o maior percentual de repetentes no nível primário, a segunda pior taxa de transição para o nível secundário, a menor média de escolaridade, além do país liderar a taxa de analfabetismo entre a população adulta. Ainda de acordo com esses dados, o país tem cerca de 11,8 milhões de analfabetos, o que corresponde a 7,2% da população de 15 anos ou mais, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada em 2016, em todo o território nacional. Por fim, o país foi o que apresentou maiores falhas na estruturação e divulgação de dados e informações no relatório do *PISA* a respeito destes indicadores (Dias, Mariano & Cunha, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, cujo objetivo foi buscar maiores informações sobre a gestão de instituições de Ensino Básico públicas estaduais e municipais, tendo em vista a proposição de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para essas instituições. A população foi composta por três instituições educacionais de nível médio, estadual e municipal, localizadas na região metropolitana de São Paulo. A amostra foi definida por acessibilidade e conveniência. Os casos estudados são os modelos de gestão adotados por essas instituições.

Desta forma, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos permitindo que os dados fossem coletados e analisados por meio de entrevistas com pessoas em postos-chave: gestores (diretoria, coordenação pedagógica, secretaria e docentes). Segundo Yin (2015), o estudo de caso surge como um instrumento das ciências sociais como forma de se aprofundar na compreensão de fenômenos sociais complexos. O estudo de caso pode ser ainda único ou múltiplo, sendo que este último seria utilizado quando há a necessidade de se explorar diferentes contextos sobre um fenômeno em questão (Eisenhardt, 1989). Este seria o caso deste estudo, já que as três escolas investigadas apresentaram características contextuais diferentes na sua forma de gestão e funcionamento diários.

Como forma de coleta e análise de dados, a pesquisa também utilizou a pesquisa documental para as fontes secundárias (estatutos, contratos sociais, projeto político pedagógico e outros), e a análise de conteúdo para ambas as fontes, secundárias (documentos) e primárias (entrevistas). A pesquisa documental se constitui em uma investigação analítica de materiais diversos permitindo interpretações novas e complementares de um evento pertencente a determinado contexto histórico, social e econômico (Godoy, 1995).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), contribuiria para a interpretação das mensagens e relatos de experiências expostos pelos entrevistados através da compreensão do sentido simbólico da comunicação por trás do discurso, bem como do seu significado em um nível que vai além de uma leitura comum. Para a pesquisadora, através deste método é possível compreender o conteúdo da comunicação por meio de procedimentos sistemáticos e indicadores quantitativos e qualitativos, que permitiriam decifrar os significados emitidos de um emissor para o receptor da mensagem (Bardin 2016).

Foram realizadas visitas aos locais de funcionamento destas três escolas com a finalidade de observar as rotinas e procedimentos, coletando depoimentos de alunos, professores, funcionários e a direção das escolas, em diferentes dias e horários durante os meses de maio e junho de 2019, além de ter executado entrevistas (com roteiro semiestruturado) e observações

empíricas sobre o modo de operação e gestão das atividades administrativas e pedagógicas.

O primeiro caso é a Escola Estadual Professora Luciane do Espírito Santo, localizada no Bairro Guaianases, na cidade de São Paulo, e exerce suas atividades desde 1998. A partir de 2017, aderiu ao Programa de Ensino Integral (PEI), sendo administrada pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. A escola possui no presente cerca de 375 jovens e adolescentes, os quais cursam o ensino médio em período integral de nove horas.

O Novo Modelo de Escola de Tempo Integral (ou PEI) foi criado pelo Decreto 59.354, de 15/07/2013, pela Assembleia Legislativa do Estado do São Paulo. Está presente em 308 escolas e conta com aproximadamente 104 mil alunos matriculados. A jornada é de até nove horas e meia. Na matriz curricular, os estudantes têm orientação de estudos, preparação para o mundo do trabalho e auxílio na elaboração de um projeto de vida. Além das disciplinas, eles contam também com o regime de dedicação exclusiva dos professores.

O segundo caso é a Escola Estadual Professor Silva Jardim, localizada no Bairro do Tucuruvi, na cidade de São Paulo, e exerce suas atividades nos períodos matutino e noturno para o ensino médio, em regime regular de meio período, desde 1947, sendo administrada pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. No momento estão matriculados aproximadamente 1665 alunos no Ensino Básico fundamental e médio.

O terceiro caso é a Escola Municipal de Ensino Fundamental e Médio Professor Derville Allegretti, localizada na no Bairro Santana, na cidade de São Paulo, e exerce suas atividades desde 1969, sendo vinculada à Secretaria de Educação e Cultura da Municipalidade de São Paulo e subordinada ao Departamento Municipal de Ensino. Esta escola conta com aproximadamente 1800 estudantes matriculados no Ensino Básico fundamental e médio.

4. MODELO PROPOSTO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL DO ENSINO BÁSICO

Os modelos de avaliação de desempenho global apresentados na literatura serviram de referência para o desenvolvimento do modelo proposto neste trabalho, pois atendem as características peculiares das instituições estudadas.

No modelo de avaliação de desempenho global para instituições de Ensino Superior, proposto por Galvão, Corrêa & Alves (2011), os autores fazem referência ao Sistema Nacional de Ensino Superior (SINAES), que revela "a amplitude de atuação das instituições de ensino superior e os motivos da existência das atividades-meio que sustentam as atividades-fim" (Galvão, Corrêa & Alves, 2011, p. 435). Da mesma forma, ocorre no Sistema Nacional de Ensino Básico (SAEB), justificando a definição das atividades meio e fim.

O processo é desenvolvido a partir da formulação da visão e missão identificados no Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada unidade escolar para a elaboração do planejamento estratégico e os objetivos a serem perseguidos. As dimensões, os indicadores e metas são definidos por um processo sistêmico os quais, na prática, são retroalimentados. A Figura 2 apresenta o processo das atividades meio e fim, isto é, o desdobramento da visão e missão institucional aplicados as organizações de Ensino Básico.

Figura 1 – Desdobramento da Visão e Missão nas Instituições de Ensino Básico



Fonte: Adaptado de Galvão, Corrêa & Alves (2011).

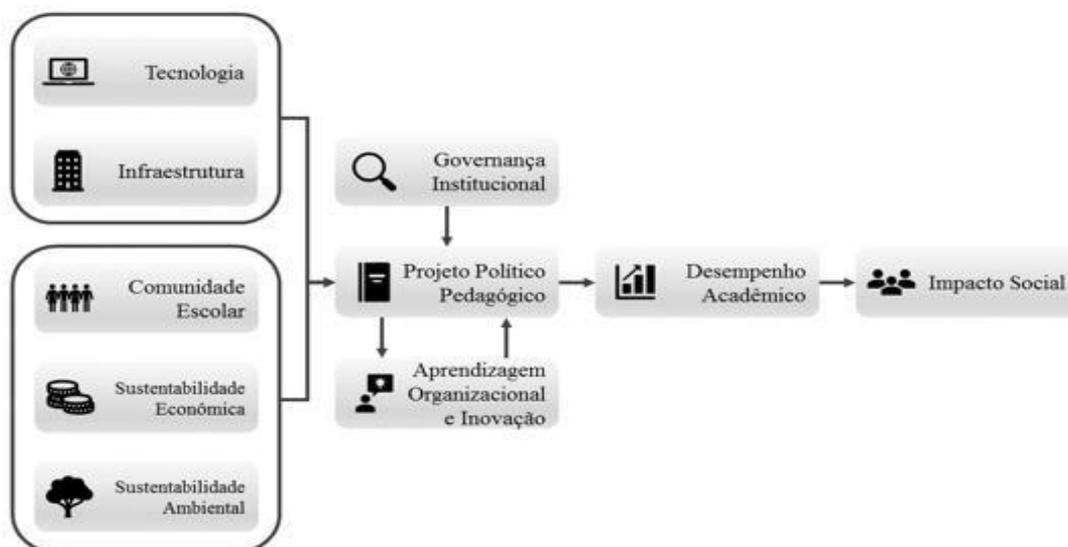
Na Figura 3, é apresentado o modelo proposto para avaliação de desempenho global do Ensino Básico. O modelo está estruturado em 10 dimensões, sendo elas: “Tecnologia”, “Infraestrutura”, “Comunidade Escolar”, “Sustentabilidade Econômica”, “Sustentabilidade Ambiental”, “Governança Institucional”, “Projeto Político Pedagógico (PPP)”, “Aprendizagem Organizacional e Inovação”, “Desempenho Acadêmico” e “Impacto Social”. Estas dimensões estão integradas a 51 indicadores de desempenho, que buscariam mensurar os resultados esperados por estas dimensões. Os indicadores estão apresentados no Quadro 1.

As dimensões foram alinhadas e integradas de modo que se estabeleça uma relação dinâmica e produza os efeitos esperados nas dimensões do “Desempenho Acadêmico” e do “Impacto Social”. As 10 dimensões combinadas no seu conjunto determinam a capacidade da instituição educacional se adequar às demandas ambientais. O desempenho da organização deve ser avaliado, desencadeando um processo de retroalimentação através da dimensão “Aprendizagem Organizacional e Inovação”, melhorando os processos internos e revendo indicadores e metas estabelecidos anteriormente.

Os objetivos estratégicos se estendem por meio das 10 dimensões, onde em cada uma se identifica um grupo de indicadores que permite quantificar os resultados, conforme se observa no Quadro 1, gerando valor ao sistema. Assim, o gerenciamento dos planejamentos tático e operacional é indispensável para que os níveis organizacionais possam realizar a mensuração do desempenho e verificar se os resultados alcançados se encontram alinhados com os objetivos estratégicos previamente definidos. O desdobramento da estratégia se inicia na dimensão do “Projeto Político Pedagógico (PPP)” e a relação de causa e efeito do desempenho está vinculada de forma dinâmica e conjunta as dimensões dos processos envolvidos.

Tendo em vista as mudanças aceleradas no mundo atual e a escassez de recursos, as instituições de Ensino Básico dependem de dotação orçamentária dos governos municipais, estaduais e federal, para se sustentarem economicamente. Portanto, os gestores devem priorizar o controle dos gastos, usando a criatividade para atingir os objetivos com os recursos de seus mantenedores. Para alcançar melhores indicadores de desempenho, estas instituições escolares dependerão de como as estratégias serão executadas nos diferentes níveis da estrutura organizacional e dos efeitos do desempenho do corpo administrativo, docente e discente identificados na dimensão “Comunidade Escolar”, visto na Figura 3.

Figura 3 – Modelo proposto para Avaliação de Desempenho Global do Ensino Básico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas três unidades escolares foram observadas a mesma rotina de atividades educacionais e pedagógicas, cuja gestão escolar é regida pelo PPP, Base Nacional Comum Curricular (BNCC), e pelos calendários escolares e regimentos internos. Foram constatados quatro pontos importantes que apontam para uma tendência de mudanças na gestão escolar destas unidades pesquisadas, que se implementadas e integradas as dimensões de “Tecnologia”, “Infraestrutura” e “Comunidade Escolar”, colaborariam em médio e longo prazo com melhorias no desempenho organizacional destas instituições.

A primeira constatação, referente a Escola Estadual Professora Luciane do Espírito Santo, por se tratar de uma unidade que participa do Programa de Ensino Integral (PEI), foi o comportamento das pessoas que compõe esta comunidade escolar demonstrando que elas estão identificadas e engajadas com a missão institucional da escola. Os indicadores de desempenho na dimensão do PPP vêm mostrando uma evolução no rendimento escolar e redução dos índices de evasão escolar. Segundo os entrevistados, estes comportamentos estão associados à mudança do antigo regime, de meio período, para o PEI, cujos docentes e alunos passaram a ter um PPP diferenciado com uma convivência maior em relação ao regime antigo. O mesmo comportamento não se verificou em outras instituições que apresentavam o regime antigo.

A segunda constatação foi que as unidades escolares revelaram muitas dificuldades para lidar com a escassez de recursos financeiros, materiais e humanos devido à dependência destas unidades em relação aos seus mantenedores (municipal, estadual e federal). Os investimentos financeiros que poderiam consolidar a sustentabilidade econômica têm se mostrado escassos, segundo os relatos dos gestores escolares entrevistados.

A terceira constatação foi a falta de investimento em pessoas, através de capacitações e desenvolvimento do corpo docente e administrativo, sobretudo, para fazer uso das tecnologias nos processos pedagógicos, de gestão e comunicação. Os indicadores de desempenho propostos nas dimensões “Tecnologia” e “Comunidade Escolar” indicariam a necessidade de investimentos em capacitações para melhorar o desempenho escolar em curto e médio prazos e, conseqüentemente, gerar o impacto social almejado em longo prazo. Desta forma, poderá fomentar a aprendizagem organizacional, gerando um círculo virtuoso para inovações nas relações pedagógicas e de gestão nestas instituições de Ensino Básico. Na medida em que os indicadores de desempenho da dimensão “Comunidade Escolar” chamar a atenção da dimensão “Governança Institucional”, poderá mobilizar novos esforços para obtenção de recursos gerando um impacto social expressivo para a sociedade como um todo.

Na quarta constatação, as escolas pesquisadas só dispõem de laboratórios de informática muito precários. A dimensão “Tecnologia”, proposto neste modelo, deverá proporcionar uma melhoria significativa no desempenho acadêmico e na gestão escolar, na medida que poderá dar visibilidade para os gestores identificarem as expectativas e necessidades dos alunos e também dos parceiros envolvidos com as escolas de Ensino Básico.

O uso de tecnologias, como plataformas digitais, inteligência artificial (AI), gamificação e IoT (*Internet das Coisas*), aplicados nos processos pedagógicos, na relação ensino-aprendizagem e na comunicação interna, como já fazem escolas dos setores privados de ensino que dispõe de “salas do futuro” (*FCL - Future Classroom Labor*), cujo *layout* se diferencia das escolas tradicionais da rede pública.

Pesquisas recentes apontam para uma perspectiva irreversível dos avanços da tecnologia na educação e o uso crescente destes aparelhos eletrônicos e virtuais pela comunidade escolar. A experiência digital em tempo integral impõe uma redefinição dos papéis de professores a uma metodologia de ensino mais ativa, conectada e colaborativa. Exige das escolas a criação de uma infraestrutura de rede de ponta e segura, além da adoção de ferramentas tornando possível acompanhar tendências que vão impulsionar a qualidade do ensino e da aprendizagem nas instituições escolares (Auster & Wylie, 2006; Harasim, 2012).

As quatro constatações citadas parecem influenciar negativamente nos resultados do desempenho organizacional dessas escolas, verificados através de avaliações realizadas pelo SARESP em 2017. Talvez estes fatos, apesar de se mostrarem pontuais nestas unidades escolares, possam explicar parte dos efeitos negativos que contribuem para o péssimo desempenho acadêmico dos estudantes brasileiros em escolas públicas de Ensino Básico nos níveis estadual e municipal, e que pode estar gerando baixo retorno social para a população e para as comunidades, onde estas escolas estão inseridas.

A dimensão “Sustentabilidade Econômica” mantém um fluxo financeiro dos governos municipal, estadual e federal, que afetam as atividades da dimensão “Infraestrutura” das unidades escolares, proporcionando um ambiente adequado e sem o qual não se sustentariam as atividades educacionais para levar a um resultado superior no desempenho acadêmico. Já a dimensão “Sustentabilidade Ambiental” deve estimular a percepção de uma nova visão pela conscientização ambiental dos recursos, exigindo controle dos custos, reaproveitamento e reciclagem de materiais, a fim de que melhore o desempenho coletivo. Estas práticas devem conscientizar a comunidade escolar sobre os recursos naturais serem escassos e finitos.

A dimensão “Desempenho Acadêmico” concentra os indicadores de rendimento dos alunos, criados pelas secretarias municipais, estaduais e MEC, para avaliar a qualidade do ensino praticado nas instituições. Os resultados são alimentados pelas unidades escolares e sistemas presentes na Figura 1. Os indicadores integrados devem proporcionar aos gestores acesso às informações sobre o desempenho organizacional, permitindo uma avaliação das causas do baixo desempenho, e verificados por meio da dimensão “Governança Institucional”, responsável por produzir ações que busquem melhorar a dinâmica dos processos na dimensão “PPP”. Assim, o modelo contribuirá para que se identifique as necessidades de melhorias no conjunto das dimensões, beneficiando a dimensão “Aprendizagem Organizacional e Inovação”.

Por fim, o modelo proposto agregaria valor gerando impacto social na sociedade, através da melhoria de indicadores sociais, como redução do analfabetismo, desemprego, melhoria de indicadores de ações empreendedoras e de indicadores de qualidade de vida na comunidade, pelo IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal), e a nível nacional, por meio do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) (UNDP, 2019). Os demais indicadores de desempenho podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões e Indicadores do Modelo Proposto para o Ensino Básico

Dimensão	Conceito	Indicadores
1 TECNOLOGIA	Refere-se ao uso da <i>Internet</i> na escola em atividades administrativas e acadêmicas; disponibilidade de equipamentos (PCs, <i>tablets</i> e celulares); aplicativos e <i>softwares</i> ; treinamento e capacitação de professores, estudantes e colaboradores para aplicarem a tecnologia disponível.	Indicador de quantidade de programas e <i>softwares</i> usados nas atividades docentes e secretariado (pacote office, AI, IoT etc.).
		Indicador discente de frequência de acesso à <i>Internet</i> .
		Indicador discente de efeito do uso da <i>Internet</i> na aprendizagem do estudante.
		Indicador docente do uso de recursos obtidos pela <i>Internet</i> para preparação de aulas e atividades com os estudantes.
		Indicador docente de capacitação em programas de inovação didático-pedagógico na relação ensino-aprendizagem (métodos de aprendizagem ativa, EaD etc.)
		Indicador docente e demais colaboradores de capacitação em programas tecnológicos (sala de aula virtual, pacote office, sistema interno de gestão, AI, IoT etc.).

Continua

Continuação

Dimensão	Conceito	Indicadores
2	<p>INFRAESTRUTURA</p> <p>Refere-se às condições físicas e estruturais do ambiente interno de trabalho para a realização adequada e eficaz das atividades pedagógicas e de apoio administrativo.</p>	<p>Indicador de ocupação média de alunos por capacidade de sala de aula.</p> <p>Indicador de quantidade de equipamentos eletrônicos disponíveis por sala de aula (<i>Wi-Fi</i>, lousa digital, <i>Datashow</i> etc.).</p> <p>Indicador de quantidade de mobiliário por sala de aula (mesa, carteiras, armários, etc.).</p> <p>Indicador de quantidade de equipamentos internos de controle (câmeras de segurança, sistema interno e mobilidade etc.).</p> <p>Indicador de número de banheiros, salas de aula, estudo, refeitório, bebedouro, quadra esportiva, biblioteca, auditório, laboratório.</p>
3	<p>COMUNIDADE ESCOLAR</p> <p>Refere-se ao grau de participação e influência dos atores internos e externos às instituições escolares. Internos: docentes, discentes e colaboradores administrativos. Externos: pais e familiares, transportadores escolares, associações educacionais, sociais e culturais, como a APM (Associação de Pais e Mestres), líderes comunitários e demais parceiros da comunidade.</p>	<p>Atores Internos</p> <p>Indicador de rotatividade de docentes e pessoal do apoio administrativo.</p> <p>Indicador de absenteísmo de docentes e pessoal do apoio administrativo.</p> <p>Indicador de salário médio de docentes e pessoal do apoio administrativo.</p> <p>Indicador de bônus por desempenho de docentes e pessoal do apoio administrativo.</p> <p>Indicador de qualificação profissional de docentes e pessoal do apoio administrativo.</p> <p>Indicador de clima organizacional e satisfação profissional.</p> <p>Atores Externos</p> <p>Indicador de participação de pais e familiares em eventos escolares.</p> <p>Indicador de eventos educacionais e culturais por ano na escola.</p> <p>Indicador de interrupção de aulas por eventos externos (segurança precária, greves, questões ambientais, etc.).</p>
4	<p>SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA</p> <p>Refere-se à continuidade do fluxo financeiro para manter as atividades educacionais, oriundas de dotação orçamentária (MEC), Secretarias e captação de recursos de <i>stakeholders</i> via doações.</p>	<p>Indicador de custo médio de manutenção predial, por m² de área construída.</p> <p>Indicador de matrículas e vagas disponíveis (índice de ocupação na unidade).</p> <p>Indicador de custo médio <i>per capita</i> por aluno, classe e unidade.</p> <p>Indicador percentual de uso do orçamento do Programa Dinheiro Direto para a Escola (PDDE), disponibilizado para a escola.</p> <p>Indicador de receitas marginais via doação.</p>
5	<p>SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</p> <p>Refere-se às práticas sustentáveis dos recursos naturais; melhoria da qualidade de vida através de parceria com os <i>stakeholders</i> para programas que visam a coleta, armazenamento, reciclagem e descarte de materiais recicláveis e não recicláveis.</p>	<p>Indicador de redução do lixo sólido e orgânico (não reciclável) <i>per capita</i>.</p> <p>Indicador de reutilização e reciclagem de materiais recicláveis <i>per capita</i>.</p> <p>Indicador de programas de conscientização ambiental desenvolvidos em sala de aula.</p> <p>Indicador de programas de conscientização ambiental desenvolvidos na comunidade.</p>
6	<p>GOVERNANÇA INSTITUCIONAL</p> <p>Refere-se à capacidade da Secretaria de Educação do Estado e Município em exercer a liderança e controle sobre as políticas e práticas educacionais e pedagógicas das instituições de Ensino Básico, gerando valor para a comunidade, na formação de jovens e adolescentes.</p>	<p>Indicador de reclamação na Diretoria de Ensino, Secretaria do Estado e Município.</p> <p>Indicador de processos de revisão de resultados escolares, por sindicâncias da Secretaria do Estado e Município.</p> <p>Indicador de auditorias e prestações de contas aprovadas em relatórios gerenciais.</p> <p>Indicador de alunos matriculados no PEI.</p>

Continua

Conclusão

Dimensão		Conceito	Indicadores
7	PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)	Refere-se ao Projeto de Desenvolvimento da Educação do Estado (PDE), que define as políticas e diretrizes para as ações pedagógicas das escolas, bem como estabelece a missão, visão, as estratégias para alcançar os objetivos educacionais e a avaliação de desempenho escolar.	Indicador de evasão escolar – refere-se ao abandono do aluno no Ensino Básico.
			Indicador de retenção escolar – refere-se à repetência do aluno no ano letivo.
			Indicador de fluxo escolar – refere-se ao tempo de permanência do aluno nos diferentes segmentos do Ensino Básico (Ensino Fundamental 1, ou 2, ou Ensino Médio)
			Indicador de inclusão escolar – refere-se ao respeito a diversidade e inclusão de todos.
8	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Refere-se às inovações tecnológicas, desenvolvidas pelas práticas e experiências nos processos de gestão, pedagógicos, na relação ensino-aprendizagem, colaborando com o desempenho na gestão escolar.	Indicador de sugestões para melhorias nos processos de gestão e pedagógicos.
			Indicador de melhorias implementadas em processos internos já existentes.
			Indicador de melhorias implementadas em novos processos (tecs de comunicação, etc.)
9	DESEMPENHO ACADÊMICO	Refere-se aos resultados referentes ao desempenho escolar do aluno nas provas de avaliação de rendimento escolar, alinhados com o PPP.	Indicador IDEB.
			Indicador IDESP.
			Indicador SARESP.
			Indicador de resultados do ENEM.
			Indicador de alunos aprovados em vestibulares para o Ensino Superior.
			Indicador de alunos aprovados em cursos de Ensino Técnico Profissionalizante.
10	IMPACTO SOCIAL	Refere-se aos resultados referentes ao desempenho da escola e seus efeitos positivos e retorno social aos <i>stakeholders</i> , sociedade e comunidade em geral.	Indicador de redução do analfabetismo – avaliado pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE).
			Indicador de redução do desemprego – avaliado pelo IBGE.
			Indicador de atividades empreendedoras – projetos sociais desenvolvidos na comunidade ou abertura de novas empresas.
			Indicadores IDHM e IDH.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou a compreensão de vários fatores que poderiam estar dificultando as instituições de Ensino Básico pesquisadas de realizarem seus objetivos e cumprirem as expectativas de atingir a sua missão educacional e social. Ao introduzir e integrar as dimensões do modelo de avaliação de desempenho global para as instituições de Ensino Básico, em especial, da dimensão “Comunidade Escolar” como protagonista na gestão escolar, será possível ter um impacto social positivo verificado nestas organizações.

A dimensão “Tecnologia” para a gestão escolar poderia auxiliar intensamente na tarefa de cumprir a missão social atribuída a ela pela sociedade e se adaptar as novas demandas do mercado educacional e das gerações atuais, cada vez mais conectadas a um mundo global, multicultural e tecnológico. Estas novas ferramentas demandariam um novo olhar do profissional docente, que precisaria se capacitar para atender a este novo público, bem como das entidades governamentais, através do investimento crescente em infraestrutura de ponta.

Os indicadores sociais das dimensões “Desempenho Acadêmico” e “Impacto Social” escolhidos para este modelo demonstram a contribuição relevante para o país, já que este segmento educacional tem participação direta na melhoria das condições e indicadores de qualidade de vida a nível local e nacional, através da redução do analfabetismo, da melhoria da empregabilidade e do estímulo a ações empreendedoras.

As entrevistas e análises documentais não deixam dúvidas quanto aos questionamentos que se podem fazer para melhorar os modelos atuais de avaliação de desempenho

organizacional, aperfeiçoando-os e desenvolvendo outros novos, especificamente aplicados em instituições de Ensino Básico, que venham a dar conta das novas demandas do mercado e colaborem com a melhoria dos indicadores brasileiros, infelizmente, ainda insatisfatórios e abaixo das metas nacionais e internacionais (Sasaki et al., 2018; INEP, 2019).

As limitações relacionadas neste trabalho envolvem a adoção do estudo de caso como método qualitativo para a pesquisa de campo, uma vez que os resultados obtidos, mesmo contando com uma combinação de múltiplas fontes de evidências, tratam apenas do universo contextual das três escolas analisadas neste estudo, não podendo ser generalizados para outras instituições, que apresentariam características geográficas, culturais e operacionais distintas.

Desta forma, novos estudos poderiam ser feitos a fim de ampliar e aprofundar as pesquisas para melhorar os processos de gestão escolar, baseados em metodologias de avaliação de desempenho global, alinhadas a tecnologia de informação e comunicação, e com foco em resultados. Estes estudos poderiam propor novos modelos e reflexões sobre o aperfeiçoamento das instituições de Ensino Básico, tendo como base escolas que apresentassem características geográficas, culturais e operacionais diferentes daquelas verificadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Aguiar, S., & Silva, C. M. (2013) - *A nova estrutura administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: por uma gestão de resultado com foco no desempenho do aluno* – São Paulo, Secretaria de Educação do Estado de São Paulo. Centro de Referência em Educação Mario Covas, ISBN 978-85-7849-532-9.

Aragon-Correa, J. A., Marcus, A., Rivera, E., & Kenworthy, A. I. (2017). Sustainability management teaching resources and the challenge of balancing planet, people, and profits. *Academy of Management Learning & Education*, 16(3), 469-483.

Auster, E. R., & Wylie, K. K. (2006). Creating active learning in the classroom: a systematic approach. *Journal of Management Education*, 30(2), 333–353.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Corrêa, H. L., & Cunha, J. C. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 53(3).

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future – The World Commission on Environment and Development*. Oxford, Oxford University Press.

Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. (2007). Dispõe sobre programas de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social das comunidades pela melhoria da qualidade da Educação Básica. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm.

Decreto n. 9.432, de 29 de junho de 2018. (2018). Regulamenta a política nacional de avaliação da Educação Básica. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9432.htm.

Decreto n. 54.253, de 17 de abril de 2009 (2009). Esclarece sobre a aplicação do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo. Recuperado de <https://www.al.sp.gov.br/norma/155314>.

Decreto n. 59.354, de 15 de julho de 2013 (2013). Dispõe sobre o Programa Ensino Integral. Recuperado de <https://www.al.sp.gov.br/norma/170694>.

Dias, F. B., Mariano, S. R. H., & Cunha, R. M. (2017). Educação Básica na América Latina: uma análise dos últimos dez anos a partir dos dados do Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes (PISA). *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4).

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. SP: Atlas.

Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30, 366-373.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 4(4), 532-550.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st century business*, 2nd ed., Capstone Publishing Ltd, Oxford.

Fiedorczuk, J., & Michalczuk, G. (2016). *Significance of Skandia achievements in the development of approaches to conceptualization and assessment models of national intellectual capital* - Optimum Studia Ekonomiczne, NR5 (83).

Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4, 425-441.

Godoy, S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista da Administração de Empresas (RAE)*, 35, 20-29.

Harasim, L. (2012). *Learning theory and online technology: How new technologies are transforming learning opportunities*. New York: Routledge Press.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. (2019). O que é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e para que serve. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/ideb>.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. (2019). Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) – Localize a escola. Recuperado de <http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. (2019). O que é o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) e para que serve. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/pisa>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5a ed., Bookman.

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm.

Lugobini, L. F., Soares, L. S., Corrêa, H. L., Chiareto, J., & Dias, B. G. (2013). Avaliação de desempenho de escolas técnicas estaduais de São Paulo: um modelo baseado em indicadores. *XXXVII Encontro da Anpad*.

Malacarne, R., Balassiano, M., & Nossa, V. (2016). Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a Gestão de Pessoas: Estudo de caso em uma instituição de educação profissional. *Organizações & Sociedade (O&S)* – Salvador, 23(78), 406-420.

Miake, A. H. S., Carvalho, R. B., Pinto, M. R., & Graeml, A. R. (2017). Gestão do conhecimento do cliente (GCC): Proposta e avaliação de um modelo em um grande grupo privado de Ensino Superior brasileiro. *Brazilian Business Review (BBR)*, p. 135-151.

O Globo. (2018). *Nenhum estado brasileiro atinge meta do IDEB para o ensino médio*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/nenhum-estado-brasileiro-atinge-meta-do-ideb-para-ensino-medio-23033748>.

Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 56(2), 209-225.

Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

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 (RAP)*, Rio de Janeiro, 53(2), 291-309.

Sasaki, A. H., Pietra, G. A. C., Filho, N. A. M., & Komatsu, B. K. (2018). Por que o Brasil vai mal no PISA? Uma análise dos Determinantes do Desempenho no Exame. *Policy Paper*, n. 31, Centro de Políticas Públicas – Insper.

UNDP – *United Nations Development Programme* (2019). Desenvolvimento humano e o IDH. Recuperado de <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html>.

UNDP – *United Nations Development Programme* (2019). O IDHM e a sua metodologia de cálculo. Recuperado de <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idhm.html>.