

EFETIVIDADE DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE ESTADUAL: Análise da Atuação dos Gestores e do Desempenho Educacional

MABELL DIAS ÁVILA FREITAS

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

NAIRANA RADTKE CANEPPELE

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES - MG

RONALDO GOMES DULTRA-DE-LIMA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Secretaria Estadual de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG) por meio do Projeto Trilhas Educadores o apoio para a realização da pesquisa.

EFETIVIDADE DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE ESTADUAL: Análise da Atuação dos Gestores e do Desempenho Educacional

1. INTRODUÇÃO

A partir de 2002, durante a transição do governo de Itamar Franco para Aécio Neves em Minas Gerais, foi implementado um amplo programa de reforma administrativa denominado *Choque de Gestão*. Essa iniciativa visava enfrentar os desafios econômicos, fiscais e institucionais enfrentados pelo Estado, por meio da modernização da gestão pública e da introdução de instrumentos gerenciais. Entre tais instrumentos, destaca-se o *Acordo de Resultados*, que estabeleceu metas e resultados esperados entre o Poder Executivo e os servidores públicos, visando à avaliação de desempenho institucional e individual. Esse modelo contemplava mecanismos de remuneração variável, como o prêmio por produtividade e o adicional de desempenho (ADE), caracterizando-se como uma política de gestão orientada por resultados (Neto & de Assis, 2010; Gonzaga et al., 2017).

Dentre os desdobramentos do *Choque de Gestão*, observa-se a adoção de estratégias de avaliação de desempenho na educação pública estadual, com destaque para a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), instituída pela Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167/2020. Esta política fundamenta-se na gestão por competências e no alinhamento entre metas institucionais e metas individuais, compreendendo três dimensões fundamentais da atuação dos gestores escolares: Pedagógica, Administrativa-Financeira e de Pessoal (Lück, 2009; Silva et al., 2018). O processo de avaliação orienta-se por indicadores específicos de desempenho, estabelecidos em comum acordo entre os gestores escolares e suas chefias imediatas, os quais visam nortear a atuação dos diretores no contexto das escolas estaduais mineiras.

A literatura especializada aponta que os indicadores de desempenho podem sofrer alterações em função de variáveis organizacionais, como o porte da instituição ou a alternância na gestão, implicando em desafios para o estabelecimento de metas e na efetividade dos processos avaliativos (Gonzaga et al., 2017). Além disso, conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke & Latham, 1990), a definição de metas específicas e desafiadoras é um fator central para a motivação e o desempenho dos indivíduos. No contexto da gestão escolar, metas bem definidas tendem a direcionar o esforço dos gestores, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação pública (Latham, 2012; Pérez-Ramos, 1990).

Apesar da relevância do tema, identificam-se lacunas na literatura relacionadas à avaliação da efetividade da metodologia da ADGE, especialmente no que tange à análise dos resultados alcançados em relação às metas acordadas nas diferentes dimensões da gestão escolar. No âmbito da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA), não foram localizados estudos acadêmicos que explorem de forma empírica a correlação entre os indicadores de desempenho e os resultados obtidos pelos gestores escolares.

A avaliação de desempenho no setor público busca aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços, pois fornece indicadores de resultados que permitam trabalhar com as diferenças dos gestores. A avaliação está diretamente ligada a produtividade, pois assim o gestor pode se sentir motivado ou não, e conseqüentemente isso influenciará o seu desempenho. Portanto, para que haja uma boa gestão deve-se trabalhar na busca de resultados de forma coletiva, motivando e qualificando os gestores, para melhorar suas entregas com o destinatário final, a sociedade (de Andrade & Cordeiro, 2022). Nesse sentido, a questão norteadora deste estudo é: Qual o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA) em relação aos indicadores e as metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE?

Diante disso, o presente estudo tem por objetivo analisar o desempenho dos Gestores Escolares das Escolas Estaduais da SREA em relação aos indicadores e metas acordadas no Plano de Desenvolvimento da ADGE, estabelecendo correlações entre as três dimensões avaliadas: Pedagógica, Administrativa-Financeira e de Pessoal.

A relevância deste estudo justifica-se por seu potencial contribuição para o aperfeiçoamento das práticas de gestão escolar e das políticas públicas de avaliação de desempenho. Ao identificar pontos fortes e fragilidades no processo de implementação da ADGE, espera-se subsidiar a formulação de ações corretivas e estratégias de desenvolvimento profissional, que impactem positivamente a qualidade da educação e a eficácia da gestão pública. Além disso, o estudo propõe-se a fornecer evidências empíricas que possam orientar futuras pesquisas e decisões administrativas no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, fortalecendo o compromisso com a gestão educacional baseada em resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria do Estabelecimento de Metas

A Teoria do Estabelecimento de Metas, desenvolvida por Locke e Latham (1990), constitui uma das principais abordagens cognitivas da motivação no trabalho. Fundamentada na premissa de que objetivos conscientes influenciam o comportamento humano, a teoria sustenta que metas específicas, desafiadoras e mensuráveis geram maior esforço, foco e persistência por parte dos indivíduos, promovendo, assim, melhor desempenho. A importância atribuída à meta (valor subjetivo) e o nível de desafio imposto são elementos centrais para o engajamento e a eficácia na consecução dos objetivos.

Outro aspecto essencial da teoria é o papel do feedback no ciclo de desempenho. Feedbacks frequentes, específicos e construtivos permitem correções no percurso, ajustes nas metas e reforço do comprometimento. Adicionalmente, a teoria distingue metas de desempenho (voltadas para resultados) de metas de aprendizagem (focadas na aquisição de habilidades), sugerindo que a combinação de ambas pode otimizar os resultados individuais. A noção de autoeficácia é incorporada como variável mediadora relevante, pois influencia a confiança do indivíduo em atingir as metas estabelecidas (Latham, 2012).

Autores como Pérez-Ramos (1990) e Godoi (2009) enfatizam que metas vagas ou genéricas, como “faça o seu melhor”, tendem a ser menos eficazes do que aquelas bem definidas. Além disso, metas difíceis, porém viáveis, costumam gerar melhor desempenho, desde que acompanhadas de compromisso pessoal com sua realização (Kami, 2020). O acompanhamento do progresso, mediado por indicadores, proporciona ajustes contínuos e permite avaliar a discrepância entre o desempenho alcançado e o esperado, influenciando a satisfação com a tarefa (Giessner et al., 2020).

No campo da gestão pública, a teoria tem sido incorporada em sistemas de avaliação de desempenho, contribuindo para o uso de metas como instrumentos de alinhamento estratégico e melhoria de resultados. Nesse sentido, Martins e Ensslin (2021) destacam a relevância dos indicadores como instrumentos para captar as especificidades e contingências de cada gestor, reforçando o papel do planejamento na orientação da atuação profissional. Matheus et al. (2024) complementam essa perspectiva ao afirmar que o registro e o monitoramento dos resultados esperados possibilitam avaliar a contribuição efetiva do gestor diante das demandas institucionais.

Apesar do amplo reconhecimento teórico e prático, permanece a necessidade de mais estudos empíricos que explorem a aplicabilidade da teoria em contextos específicos, como a gestão escolar pública, onde a definição e o monitoramento de metas impactam diretamente na qualidade dos serviços educacionais. Essa lacuna justifica a articulação da teoria ao presente estudo, que visa analisar o desempenho dos gestores escolares frente às metas acordadas na Avaliação de Desempenho (ADGE), contribuindo para a compreensão dos efeitos motivacionais e gerenciais deste modelo na prática educacional.

2.2 O Processo de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho consiste em um sistema estruturado de mensuração que utiliza indicadores qualitativos e quantitativos para expressar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. Por meio do monitoramento contínuo desses indicadores e sua comparação com

metas previamente acordadas, é possível avaliar a evolução do desempenho institucional ao longo do tempo (Gonzaga et al., 2017). No contexto da administração pública, essa prática torna-se ainda mais relevante ao fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas mais eficazes, além de contribuir para a transparência e a prestação de contas à sociedade.

A partir da perspectiva da gestão de pessoas, a avaliação de desempenho se configura como um instrumento essencial para o aprimoramento da atuação dos gestores, sobretudo quando associada ao modelo de gestão por competências. Nesse modelo, a noção de “competência” abrange conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) — elementos interdependentes que qualificam o desempenho profissional. O conhecimento refere-se ao saber acumulado; a habilidade diz respeito à capacidade de aplicar esse saber em ações concretas; e a atitude envolve a disposição em agir de forma proativa e alinhada aos objetivos organizacionais (Silva et al., 2018).

Com foco no controle de resultados, a administração pública contemporânea tem incorporado práticas gerenciais voltadas à eficiência, com o intuito de responder às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de maior qualidade. Nesse cenário, a avaliação de desempenho torna-se um mecanismo indispensável para aferir a contribuição dos servidores, identificar lacunas de competência e promover intervenções gerenciais (de Andrade & Cordeiro, 2022).

A literatura evidencia que a aplicação da avaliação de desempenho tem gerado impactos positivos tanto no setor público quanto no privado. No setor público, estudos indicam melhorias na prestação de serviços e no alinhamento entre metas institucionais e resultados obtidos (Cruz & Junior, 2020; Guimarães et al., 2024). Já no setor privado, a avaliação tem sido empregada com foco na eficiência dos processos e na melhoria contínua da gestão (Bueuren et al., 2020; G. M. & Toledo, 2020), ressaltando sua versatilidade e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais.

No entanto, observa-se a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre a implementação e os efeitos da avaliação de desempenho no setor educacional público, particularmente em relação à atuação dos gestores escolares. Esta lacuna é pertinente ao presente estudo, que visa analisar como os indicadores utilizados na Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), vinculados à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, se correlacionam com os resultados esperados nas dimensões pedagógica, administrativa-financeira e de pessoal. Ao explorar essa relação, pretende-se contribuir para a melhoria das práticas de gestão escolar e para o fortalecimento das políticas públicas baseadas em evidências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com finalidade exploratória, caráter descritivo, a pesquisa possui abordagem quantitativa. Para realizar o levantamento e coleta de dados foi utilizada a técnica metodológica de análise documental e pesquisa bibliográfica.

O objeto dessa pesquisa é caracterizado pelas 141 escolas estaduais de abrangência da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, que possui 18 municípios sob sua circunscrição. Para realizar a pesquisa foi escolhida como amostra os gestores das escolas estaduais que fazem parte da circunscrição da SRE Metropolitana A. Por meio do e-mail institucional dos gestores escolares, foi enviada uma carta convite solicitando a permissão para utilização dos dados contidos no Plano de Desenvolvimento, documento que compõe a Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares (ADGE), explicando que as informações seriam utilizadas para fins acadêmicos, e que não serão divulgadas sob nenhum pretexto, a identidade do gestor escolar. Além da carta convite, também foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A carta convite foi enviada aos 141 gestores escolares, dos quais 119 autorizaram a utilização dos dados contidos no Plano de Desenvolvimento, para avaliação das correlações entre os indicadores e as metas. Destes, apenas 118 foram utilizados, pois 1 não tinha informações suficientes para análise.

Para coleta de dados, foi utilizada a técnica metodológica de análise documental e, também, foi realizada uma busca e análise em bancos de dados secundários. Os dados secundários foram obtidos a partir de consultas aos sistemas de informação, como SIMAVE, SIMADE, entre outros, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A pesquisa foi encaminhada e submetida ao Comitê de Ética do Centro Universitário Unihorizontes. Após a aprovação no Comitê foi solicitada a e a autorização para a realização da pesquisa com anuência da SEE/MG.

As variáveis em estudo (Tabela 1) foram quantificadas, utilizando o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos. À medida que os levantamentos se valem de amostras probabilísticas, torna-se possível até mesmo conhecer a margem de erro dos resultados obtidos.

Tabela 1.
Distribuição dos indicadores em relação aos construtos

Código	Construto	Indicador	
GP	Gestão Pedagógica	Frequência dos estudantes Acompanhamento da aprendizagem Desempenho na aprendizagem Equidade na aprendizagem Participação nas avaliações externas	O diretor de escola deve ter habilidades para planejar e coordenar o projeto pedagógico da escola, de forma a garantir a qualidade do ensino e a promoção do desenvolvimento integral dos alunos (Resolução 10.167, 2020).
GRH	Gestão de Pessoas	Regularidade do quadro de pessoal	O gestor escolar deve possuir habilidades para gerenciar a equipe de professores e demais funcionários da escola, promovendo uma cultura de trabalho em equipe e de valorização do potencial humano (Resolução 10.167, 2020).
GAF	Gestão Administrativa-Financeira	Habilitação da caixa escolar Status da caixa escolar Saldo de contas bancárias Aquisição de produtos da agricultura familiar	O diretor de escola deve ser capaz de gerenciar o orçamento da escola, buscando otimizar recursos e garantir a viabilidade financeira da instituição (Resolução 10.167, 2020).

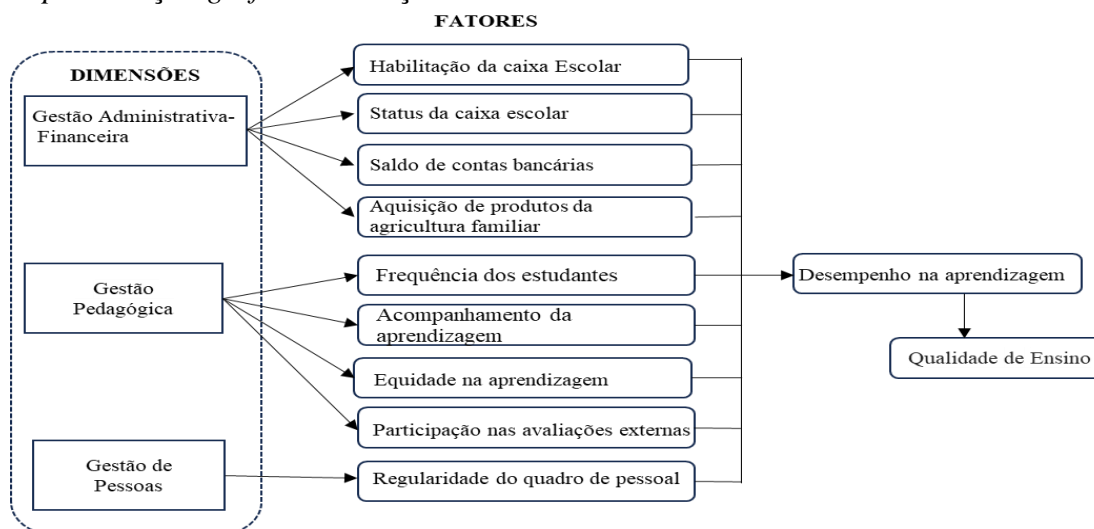
Fonte: Elaborada pela autora baseado no Plano de Desenvolvimento do Gestor Escolar e na Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167/2020.

Para Dobni (2008) a inovação é amplamente utilizada nas organizações, sendo que a sua referência se tornou um tanto genérica, passando a descrevê-la como um termo para muitas coisas, variando de acordo com o contexto e com objetivo da análise. O modelo de avaliação multidimensional da inovação desenvolvido por Dobni (2008) foi adaptado para este estudo e evidenciou que pode ser derivada para três dimensões inter-relacionadas (Pedagógica, Administrativa-Financeira e de Pessoal) unidas por um único fio condutor que influenciam diretamente no indicador desempenho na aprendizagem tendo como foco a melhoria da qualidade do ensino (Figura 1).

A gestão escolar constitui uma dimensão relevante da educação, com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. As dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente apenas para efeito de estudo, uma vez que as mesmas são de fato inter-relacionadas, e são todas elas interdependentes com maior ou menor intensidade, conforme a situação envolvida. A dimensão pedagógica envolve o desenvolvimento e a implementação de estratégias, planejamento educacional e avaliação dos alunos. Ela se concentra em oferecer uma educação de qualidade que atenda às necessidades dos alunos e possibilite seu crescimento acadêmico. Por outro lado, a dimensão administrativo-financeira trata da gestão eficiente dos recursos e do planejamento financeiro. Ela garante que a escola funcione de forma tranquila e eficaz, gerenciando suas finanças e recursos de maneira responsável (Lück, 2009).

Figura 1.

Representação gráfica da relação entre os construtos da Gestão Escolar



Fonte: Elaborado pela autora e Adaptado de Dobni (2008).

Por fim, a dimensão pessoal envolve a gestão de recursos humanos, incluindo a convocação de servidores, a promoção de um ambiente de trabalho positivo e a resolução de quaisquer problemas de pessoal que possam surgir. Uma gestão escolar eficaz requer um equilíbrio entre as três dimensões para garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco no desempenho na aprendizagem dos alunos, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais (Lück, 2009).

A ADGE é destinada aos diretores escolares, sendo estruturada observando-se o termo de competências técnicas do gestor escolar nas dimensões 'Gestão Pedagógica', 'Gestão Administrativa-Financeira' e 'Gestão de Pessoas', já definidas pela SEE/MG. Tal metodologia trouxe uma inovação no processo de avaliação, ou seja, o gestor escolar detentor de função pública admitido por meio de designação também passa a ser avaliado por meio da ADGE. Outra inovação a ser destacada nesse processo, é que apenas participa da avaliação o superintendente regional de ensino, na condição de chefia imediata, e o próprio gestor escolar, que se autoavalia, sem a formação de comissões avaliativas, como apontado no modelo anterior. Dessa forma, com base nos compromissos assumidos e que são considerados orientadores da atuação do gestor escolar, foram estabelecidas as competências técnicas e os indicadores de acompanhamento que compõem os instrumentos de avaliação, como o Plano de Desenvolvimento (Resolução no 10.167, 2020).

A análise dos dados foi realizada utilizando a estatística descritiva do conjunto dos dados. Para realizar o tratamento das variáveis e a análise dos dados foi utilizado o software Jamovi. Para operacionalizar os indicadores, o tamanho das escolas foi classificado com base em critérios definidos pelos autores, uma vez que não foram encontradas fontes que fornecessem uma definição padrão para essas categorias. Assim, as escolas foram classificadas da seguinte forma: aquelas com até 200 alunos foram consideradas pequenas (n 16, 13,6%), as escolas com entre 201 e 600 alunos foram classificadas como médias (n 68, 57,6%), e as instituições com mais de 600 alunos foram categorizadas como grandes (n 34, 28,8).

Na pesquisa em questão, realizou comparações entre indicadores que expressam o desempenho dos processos desenvolvidos pela gestão escolar com as metas acordadas. Nesse sentido, foi verificada a aplicação da metodologia ADGE, e se os resultados de desempenho interferem nas entregas e benefícios para a comunidade escolar. Dessa forma, foi realizada uma correlação entre os indicadores de cada dimensão e, também, foi verificado se o indicador poderá contribuir e ou influenciar nas metas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do perfil da amostra

Para garantir um processo de ensino e aprendizagem, o gestor escolar deve garantir a participação de todos os envolvidos (professores, pais, comunidade e equipe gestora) na tomada de decisão, para conseguir maiores possibilidades de diminuir ou evitar o abandono, a evasão e a repetência dos estudantes. Autores sugerem que se o gestor não traz consigo a participação da comunidade no processo de gestão, isso pode refletir em resultados não desejados (Nascimento et al., 2021).

Neste sentido, analisando os dados de desempenho, foram reveladas variações significativas entre as escolas em diferentes métricas, observando-se que o indicador frequência dos estudantes apresenta uma média que varia entre 0% e 98,74%, com a maioria das escolas registrando uma frequência superior a 80%. No indicador acompanhamento da aprendizagem, a situação final varia de 0% a 100%, com várias escolas atingindo ou superando a meta acordada. Em termos de equidade na aprendizagem, a situação final deste indicador varia de 0% a 76,09%, com algumas escolas alcançando a meta estabelecida. Já o indicador participação nas avaliações externas mostra uma variação de 0% a 100%, com diversas escolas atingindo ou superando a meta acordada.

O gestor escolar é o responsável, junto ao professor, por realizar o acompanhamento pedagógico, a fim de proporcionar ao ambiente escolar novas diretrizes que possam corroborar para o processo de melhoria da aprendizagem. Nesta perspectiva, os resultados das avaliações servem como instrumento para o redirecionamento da política pedagógica, visando a melhoria da aprendizagem. Esse ator pode contribuir para articulação e orientação de ações voltadas para um melhor desenvolvimento educacional, com base nos resultados de desempenho dos alunos, os quais são fornecidos pelas avaliações externas, instrumentos capazes de aprimorar o processo de ensino e aprendizagem em diferentes níveis (Machado, 2021).

A avaliação externa, que no caso das escolas avaliadas é o PROEB, é uma ferramenta diagnóstica para verificar as habilidades e competências desenvolvidas pelos estudantes. Trata-se de uma avaliação anual de Língua Portuguesa e Matemática para os 5º e 9º anos do Ensino Fundamental (EF) e 3º ano do Ensino Médio (EM) da rede pública estadual (Rocha Borges et al., 2023). O desempenho escolar de qualidade demanda a concretização dos objetivos curriculares propostos para cada etapa de escolaridade. A partir da identificação desses objetivos, a SEE/MG estabeleceu padrões de desempenho estudantil, que permitem identificar o nível de desenvolvimento dos estudantes, conforme a Tabela 2.

Tabela 2.

Padrões de Desempenho

Etapa de Escolaridade	Níveis de Desempenho			
	Avançado	Recomendado	Intermediário	Baixo
Língua Portuguesa 5º EF	251 pontos ou mais	201 a 250 pontos	151 a 200 pontos	até 150 pontos
Língua Portuguesa 9º EF	326 pontos ou mais	276 a 325 pontos	201 a 275 pontos	até 200 pontos
Língua Portuguesa 3º EM	351 pontos ou mais	301 a 350 pontos	251 a 300 pontos	até 250 pontos
Matemática 5º EF	276 pontos ou mais	226 a 275 pontos	176 a 225 pontos	até 175 pontos
Matemática 9º EF	351 pontos ou mais	301 a 350 pontos	226 a 300 pontos	até 225 pontos
Matemática 3º EM	376 pontos ou mais	351 a 375 pontos	276 a 350 pontos	até 275 pontos

Fonte: Adaptado pela autora do Portal SIMAVE (SIMAVE, 2000).

Neste estudo, o desempenho de aprendizagem, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática, apresentou resultados que variam amplamente. Algumas escolas superaram as metas acordadas, enquanto outras ficam abaixo do esperado. Especificamente, no desempenho de aprendizagem em Língua Portuguesa para o 5º ano do Ensino Fundamental, 8 escolas atingiram

ou superaram a meta acordada. Para o 9º ano do Ensino Fundamental, 7 escolas alcançaram a meta, e para o 3º ano do Ensino Médio, 6 escolas atingiram a meta. Em Matemática, 8 escolas atingiram ou superaram a meta acordada para o 5º ano do Ensino Fundamental, 7 escolas para o 9º ano do Ensino Fundamental, e 6 escolas para o 3º ano do Ensino Médio.

Segundo Abrucio (2013), a principal métrica para avaliar a qualidade da aprendizagem em uma gestão escolar é o desempenho dos alunos. Segundo este autor, a disponibilidade de infraestrutura necessária e adequada é um fator relevante e pertinente, juntamente com processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade servida, para um ensino de qualidade. Isto não poderá ser alcançado se não houver determinado grau de motivação e satisfação no conjunto do sistema, composto por gestores escolares, professores, funcionários, os próprios alunos, a comunidade em volta da escola e principalmente as famílias dos discentes. A comparação dos resultados de desempenho das escolas terá como âncora um medidor padrão do desempenho dos alunos, porém a compreensão dos mecanismos e dos resultados da gestão escolar levará em conta a qualidade do processo organizacional.

Os resultados deste estudo corroboram com os achados de outras pesquisas, que já indicavam que a melhor infraestrutura contribui para a melhoria da qualidade da escola. Os perfis extremos de escolas mostram a forte associação entre infraestrutura e eficiência escolar: escolas com melhor infraestrutura apresentam menores taxas de distorção idade-série, de reprovação e de abandono, bem como maiores taxas de aprovação (Garcia et al., 2021).

A relação entre os índices e as metas revela que, no indicador frequência dos estudantes, 15 escolas atingiram ou superaram a meta acordada. No acompanhamento da aprendizagem, 14 escolas alcançaram a meta. Em termos de equidade na aprendizagem, apenas 4 escolas atingiram ou superaram a meta. O indicador de participação nas avaliações externas, 21 escolas atingiram ou superaram a meta acordada.

Ao analisar a relação entre as metas alcançadas e o tamanho das escolas, observa-se que escolas maiores tendem a apresentar um desempenho melhor em algumas áreas, como a participação nas avaliações externas e o desempenho em Matemática e Língua Portuguesa. No entanto, essa relação não é uniforme em todas as métricas, sugerindo que outros fatores também influenciam o desempenho escolar. De acordo Vasconcellos et al. (2021), contar com uma boa infraestrutura escolar e com um bom planejamento, para tornar o investimento eficaz, é crucial para garantir bons resultados no aprendizado e no desenvolvimento do aluno.

Além disso, foi realizada uma análise descritiva dos dados de desempenho por sua totalidade e por grupos. A análise dos dados mostra que em relação ao desempenho acadêmico, as diferenças são sutis, mas as escolas pequenas tendem a ter um desempenho superior em Matemática no 5º ano do Ensino Fundamental e em Língua Portuguesa no 3º ano do Ensino Médio, enquanto as escolas grandes têm um desempenho ligeiramente melhor em outras etapas. A participação nas avaliações externas é significativamente maior nas escolas médias e grandes, em contraste com as pequenas, que apresentam a menor taxa de participação. Com base na pesquisa, de acordo com as peculiaridades das escolas ao acordar as metas, o indicador acompanhamento da aprendizagem, das escolas grandes destacam-se com uma taxa de 82.9%, enquanto as escolas pequenas têm a menor taxa (51.8%).

Afirmam Gelatti e Marquezan (2013), que uma gestão democrática e participativa no planejamento e execução das ações, atividades e projetos que facilitam a aprendizagem escolar, contribui de forma bastante significativa para o processo de aprendizagem e em bons índices alcançados pela escola. Seguindo o relatado destes autores, a formulação, implantação e monitoramento de políticas públicas para a melhoria da qualidade da educação, sendo mais eficazes aquelas políticas que focam a aprendizagem e os índices de frequência.

Neste mesmo sentido, foi feita uma mensuração com o indicador frequência dos estudantes, que também é maior nas escolas grandes (82.4%) e diminui nas médias (74.4%) e pequenas (53.7%). Já o indicador equidade na aprendizagem é relativamente semelhante entre os diferentes tamanhos de escolas, com as médias apresentando um ligeiro índice superior. Estes resultados

sugerem que o tamanho da escola pode impactar diversos aspectos do ambiente educacional, com escolas grandes geralmente apresentando melhores resultados em participação e acompanhamento, enquanto escolas pequenas enfrentam desafios mais pronunciados (Tabela 3).

Tabela 3.
Tamanho das escolas por desempenho escolar

Variáveis	Tamanho das escolas		
	Grande	Média	Pequena
Matriculados 2023	927	379	116
Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	248	253	249
Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	239	238	236
Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	212	210	214
Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	247	251	253
Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	233	229	222
Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	213	208	215
Participação nas Avaliações Externas (Paex)	85.4%	86.2%	61.3%
Equidade na Aprendizagem (Eqap)	19.1%	20.5%	19.4%
Acompanhamento da Aprendizagem (Aap)	82.9%	73.5%	51.8%
Frequência dos Estudantes (Fre)	82.4%	74.4%	53.7%

Estudo realizado por Carmo e Barroso (2018) corrobora com o encontrado nesta pesquisa, sobre o tamanho da escola, identificaram que as unidades de maior porte, em número de alunos atendidos, oferecem maiores oportunidades de ensino ao seu corpo estudantil, por concentrar um leque bem mais amplo de condições educacionais e de alternativas curriculares aos seus alunos e isso resulta em uma melhor qualidade do ensino ministrado. Já as escolas menores, precisam de estímulos educacionais para compensar os baixos níveis educacionais do seu meio social. A gestão escolar é entendida como uma prática complexa que ordena o planejamento, a participação e a autonomia da unidade escolar, bem como a relação com a comunidade, a avaliação das atividades pedagógicas e dos elementos estruturais e materiais empregados nessas práticas. Assim, a correlação positiva entre a liderança pedagógica do diretor e os resultados, não há dúvidas de que a escola faz a diferença, seja por meio do clima acadêmico, da disponibilidade de recursos na escola e/ou da liderança escolar (Gobbi et al., 2020; Gino et al., 2022).

4.2 Análise Estatística do Desempenho entre grupos

Para entender se há diferenças estatísticas do desempenho entre os grupos, foi realizada uma ANOVA. A utilização da ANOVA para entender se há diferenças estatísticas no desempenho entre os grupos é justificada pela necessidade de comparar as médias de desempenho entre mais de dois grupos independentes. Segundo Hair et al. (2009), a ANOVA é uma técnica estatística apropriada para testar diferenças significativas entre as médias de múltiplos grupos, especialmente quando se deseja entender se as variações observadas são devidas ao acaso ou a fatores específicos. A ANOVA permite avaliar se as diferenças entre os grupos são estatisticamente significativas, fornecendo uma base robusta para a interpretação dos resultados. A análise ANOVA fornece o teste estatístico para o ajuste geral do modelo em termos da razão *F*. Portanto, a utilização da

ANOVA neste contexto é fundamentada em sua capacidade de identificar variações significativas entre grupos, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

A análise dos resultados do teste ANOVA para o indicador Desempenho de aprendizagem em diferentes níveis de ensino revela que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados (Tabela 4). Esses resultados sugerem que, para todas as categorias analisadas, as diferenças observadas entre os grupos não são estatisticamente significativas.

Tabela 4.

ANOVA entre o desempenho de aprendizagem e o tamanho das escolas

One-Way ANOVA	<i>F</i>	<i>p</i>
Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	0.3717	0.696
Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	0.8539	0.449
Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	0.3898	0.687
Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	0.0903	0.914
Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	0.0689	0.934
Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	0.8192	0.468

Em face do que foi exposto na Tabela 4, Gelatti e Marquezan (2013) respondem ao trazerem uma análise do impacto da gestão da escola e da compreensão dos gestores a respeito do sucesso de seus alunos. Segundo os autores, os bons índices de desempenho alcançados pela escola são resultado de um trabalho em equipe.

Os resultados demonstram que não há evidências suficientes para afirmar que há variações significativas no indicador desempenho de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática nos diferentes níveis de ensino analisados. De acordo Ribeiro et al. (2024), a importância da gestão escolar enquanto fator influente na qualidade da educação e, também, os impactos positivos e negativos causados pelos métodos utilizados para avaliar as instituições de ensino, faz-se necessário o mapeamento de ações administrativas, bem como o modelo de gestão vigente, para vislumbrar uma possível correlação com o índice obtido.

Já a análise dos resultados do teste ANOVA para o desempenho escolar revela algumas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Os resultados sugerem que, enquanto a frequência dos estudantes, a participação nas avaliações externas e o acompanhamento da aprendizagem apresentam variações significativas entre os grupos, a equidade na aprendizagem não apresentou diferença estatisticamente significativa (Tabela 5).

Uma análise de variância (ANOVA) foi utilizada para as medidas iniciais e finais. Em seguida, foi realizada uma análise *post hoc* por meio do teste de *Tukey*, sendo considerado significativamente estatístico entre 5% e 10%.

Os gestores possuem um papel de destaque no planejamento e execução de programas que visam melhorar as necessidades de aprendizagem no âmbito escolar. Dentre estes programas destaca-se o Escola Ativa, com atenção diferenciada à frequência e desempenho, exercendo um controle sobre o desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes. Para que uma escola seja considerada de qualidade é necessário que as metas de aprendizagem sejam atingidas, e para que isso aconteça é preciso que haja a participação e envolvimento de toda a comunidade escolar. Cabe ao gestor escolar organizar e gerenciar a dimensão financeira, humana e as rotinas pedagógicas da escola, objetivando alcançar melhores resultados no desempenho acadêmico dos estudantes,

materializados nas avaliações internas e externas, que representam as estatísticas de sucesso das escolas (Oliveira & Lopes, 2023).

Tabela 5.

ANOVA entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas

	One-Way ANOVA	F	p
Frequência dos Estudantes (Fre)		4.003	0.027
Acompanhamento da Aprendizagem (Aap)		4.202	0.023
Equidade na Aprendizagem (Eqap)		0.104	0.901
Participação nas Avaliações Externas (Paex)		2.542	0.093

Para entender melhor os grupos que apresentaram diferenças estatisticamente significantes, foi realizada uma análise complementar pelos testes *post hoc* de Tukey. Este teste revela *insights* mais detalhados sobre as diferenças entre os grupos de escolas de diferentes tamanhos (grande, média e pequena). Os resultados indicam que as escolas grandes tendem a ter melhor frequência dos estudantes e acompanhamento da aprendizagem em comparação com as escolas pequenas. No entanto, a equidade na aprendizagem é relativamente uniforme entre os diferentes tamanhos de escolas. A participação nas avaliações externas é significativamente maior em escolas grandes e médias em comparação com escolas pequenas. Esses achados sugerem que o tamanho da escola pode influenciar certos aspectos do desempenho escolar, mas não todos (Tabela 6).

O conceito de gestão está associado à participação responsável de todos nas discussões e decisões, colocando-as em prática. Acompanhar e avaliar o processo educacional pedagogicamente fortalece o comprometimento coletivo com os resultados educacionais para que sejam cada vez mais efetivos e mobilize o talento humano coletivamente organizado, de forma a agregar as diversidades e as diferenças. Deve-se avaliar os resultados obtidos pela escola em sua função, a fim de assegurar o acesso, a permanência, o sucesso escolar, a formação geral dos alunos e a avaliação dos resultados da aprendizagem. A participação dos órgãos colegiados como conselho escolar é fundamental para uma gestão eficiente e eficaz (Pereira-SEED et al., 2010).

Tabela 6.

Teste post-hoc entre o desempenho escolar e o tamanho das escolas

Teste post-hoc de Tukey				
Frequência dos Estudantes Fre		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.417	0.006
Média	p-value		—	0.040
Pequena	p-value			—
Acompanhamento da Aprendizagem Aap		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.335	0.004
Média	p-value		—	0.038
Pequena	p-value			—

Equidade na Aprendizagem Eqap		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.914	0.999
Média	p-value		—	0.966
Pequena	p-value			—
Participação nas Avaliações Externas Paex		Grande	Média	Pequena
Grande	p-value	—	0.979	< .001
Média	p-value		—	< .001
Pequena	p-value			—

Para Waiselfisz (2000), existe relação positiva entre o tamanho da escola e o nível educacional familiar de seus alunos. Segundo este autor, os alunos com melhor nível familiar tendem a se concentrar em escolas maiores, com mais e melhores serviços educacionais. Ao longo de praticamente todo o século passado, administradores e planejadores educacionais defenderam a ideia de que escolas de maior porte eram, ao mesmo tempo, mais eficientes pedagogicamente e mais adequadas em termos de custo-benefício.

Estudos recentes, em países industrializados, vêm questionando essa ideia e levantam a hipótese de que o tamanho da escola funciona como um fator que facilite, ou que dificulte, a ação de formas organizacionais ou práticas, as quais, por seu turno, promovem a aprendizagem dos alunos. O efeito do tamanho da turma sobre o aproveitamento acadêmico dos alunos é alvo de controvérsias, mas surge como possível influenciador de desempenho e da aprendizagem, que diz respeito à aquisição de conhecimentos, de habilidades, de crescimento intelectual ou físico, o que é central para a educação e para a escola. Todavia, estes mesmos estudos dão conta de que as escolas recebem alunos com níveis de conhecimento diferenciados, e a aprendizagem dificilmente é uniforme no tempo, e tampouco no indivíduo, variando em função de características dos alunos, mas também em função da organização escolar e das práticas pedagógicas (Löbner et al., 2013).

Neste estudo, para se entender melhor a relação entre os dados de desempenho, foi realizada uma análise por meio da correlação de Pearson (r). A utilização da correlação de Pearson (r) para a análise dos dados é justificada pela necessidade de medir a força e a direção das relações lineares entre as variáveis contínuas presentes no estudo. Segundo Hair et al. (2009), a correlação de Pearson (r) é apropriada para avaliar a associação entre variáveis que seguem uma distribuição normal e são medidas em uma escala intervalar ou de razão. Este método permite identificar padrões de relacionamento que podem ser fundamentais para compreender como diferentes aspectos do desempenho escolar estão interligados. Além disso, a correlação de Pearson (r) fornece uma medida quantitativa clara da intensidade dessas relações, facilitando a interpretação dos resultados e a identificação de áreas que necessitam de intervenção ou melhoria. Portanto, a escolha deste método estatístico é fundamentada em sua robustez e adequação às características dos dados analisados.

O coeficiente de correlação de Pearson (r) varia entre -1 e 1, o sinal indica a direção da correlação (negativa ou positiva) enquanto que o valor indica a magnitude (forte, moderada ou fraca). Quanto mais perto de 1 mais forte é o nível de associação linear entre as variáveis. Foi utilizado com a intenção de verificar se existe associação linear entre as notas de Matemática e Língua Portuguesa. Considerando a magnitude do coeficiente: $0,10 < r < 0,29$ = pequeno; $0,30 < r < 0,49$ = médio e $r > 0,50$ = grande, ou seja, valores até 0,29 devem ser considerados fracos, entre 0,30 e 0,49 moderados e acima de 0,50 fortes, com p-valor significativo a 0,001 (Paranhos et al., 2014).

A análise da correlação revelou algumas relações significativas entre diferentes métricas de desempenho escolar. Primeiramente, observa-se uma forte correlação positiva entre a equidade na aprendizagem e o desempenho em língua portuguesa no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,668$; $p < 0,001$). Isso sugere que escolas com maior equidade tendem a apresentar melhores resultados em Língua Portuguesa 5º EF.

Além disso, há uma correlação positiva moderada entre o desempenho em Língua Portuguesa no 9º ano e no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,383$; $p < 0,001$), indicando que escolas com bons resultados em Língua Portuguesa 5º EF tendem a manter um bom desempenho em Língua Portuguesa 9º EF. A equidade na aprendizagem também apresenta uma correlação positiva forte com o desempenho em Língua Portuguesa no 3º ano do Ensino Médio ($r = 0,734$; $p < 0,001$), reforçando a importância da equidade para o desempenho acadêmico.

No que diz respeito ao desempenho em Matemática, observa-se uma forte correlação positiva entre a equidade na aprendizagem e o desempenho em Matemática no 5º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,715$; $p < 0,001$). Escolas com maior equidade tendem a ter melhores resultados em Matemática 5º EF. Além disso, existe uma correlação muito forte entre o desempenho em Matemática e em Língua Portuguesa no 9º ano do Ensino Fundamental ($r = 0,861$; $p < 0,001$), sugerindo que escolas que têm bons resultados em uma dessas disciplinas tendem a ter bons resultados na outra.

Por outro lado, algumas correlações não se mostraram significativas. Por exemplo, a frequência dos estudantes não apresentou uma correlação significativa com o desempenho em Língua Portuguesa 5º EF ($r = -0,158$; $p = 0,352$), indicando que a frequência por si só pode não ser um fator determinante para o desempenho nessa métrica. Da mesma forma, o acompanhamento da aprendizagem não mostrou uma correlação significativa com o desempenho em Língua Portuguesa 9º EF ($r = 0,081$; $p = 0,492$), sugerindo que o acompanhamento da aprendizagem pode não ter um impacto direto no desempenho em Língua Portuguesa 9º EF. Os resultados completos podem ser vistos na Tabela 7.

Em consonância com o estudo de Santos et al. (2023), a análise dos dados que compuseram esta pesquisa permitiu confirmar que houve associação positiva e estatisticamente significativa entre o desempenho dos estudantes nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, com a liderança do gestor escolar. Similarmente, de Almeida Pereira e de Oliveira Silva (2023) encontraram resultados que sugerem correlação positiva entre as notas das disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, com o desempenho do aprendiz, mostrando que os resultados das avaliações podem formar subsídios para transformar as fragilidades que existem no ensino, em metas a serem alcançadas, assim como para os gestores e os educadores elaborarem, aprimorarem e monitorarem suas políticas educacionais.

Neste sentido, a análise da matriz de correlação destaca a importância da equidade na aprendizagem como um fator fortemente correlacionado com o desempenho em várias métricas de aprendizagem, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Além disso, há uma forte inter-relação entre os desempenhos em diferentes disciplinas e anos escolares, sugerindo que o sucesso em uma área pode estar associado ao sucesso em outras. No entanto, algumas métricas, como a frequência dos estudantes e o acompanhamento da aprendizagem, não mostraram correlações significativas com o desempenho acadêmico, indicando que outros fatores podem estar em jogo.

Tabela 7.

Matriz de correlação entre as variáveis de desempenho

Matriz de Correlação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(01) Frequência dos Estudantes Fre	r										
	p-value										
(02) Acompanhamento da Aprendizagem Aap	r										
	p-value										
(03) Equidade na Aprendizagem Eqap	r										
	p-value										
(04) Participação nas Avaliações Externas Paex	r										
	p-value										
(05) Matriculados 2023	r										
	p-value										
(06) Desempenho de Aprendizagem LP 5EF	r	-0.158	-0.167	0.668	0.387	0.088	—				
	p-value	0.352	0.322	<.001	0.018	0.604	—				
(07) Desempenho de Aprendizagem LP 9EF	r	0.383	0.081	0.553	0.407	0.215	0.216	—			
	p-value	<.001	0.492	<.001	<.001	0.064	0.359	—			
(08) Desempenho de Aprendizagem LP 3EM	r	0.178	0.000	0.734	0.214	-0.141	0.330	0.562	—		
	p-value	0.137	0.998	<.001	0.074	0.240	0.470	<.001	—		
(09) Desempenho de Aprendizagem MAT 5EF	r	-0.182	-0.197	0.715	0.304	0.005	0.942	0.205	0.306	—	
	p-value	0.282	0.243	<.001	0.068	0.974	<.001	0.386	0.505	—	
(10) Desempenho de Aprendizagem MAT 9EF	r	0.395	0.124	0.632	0.388	0.150	0.534	0.861	0.602	0.526	—
	p-value	<.001	0.291	<.001	<.001	0.200	0.015	<.001	<.001	0.017	—
(11) Desempenho de Aprendizagem MAT 3EM	r	0.094	0.030	0.704	0.341	-0.129	0.267	0.537	0.830	0.189	0.591
	p-value	0.436	0.807	<.001	0.004	0.283	0.563	<.001	<.001	0.685	<.001

5 CONCLUSÕES

Os resultados do estudo indicaram que o desempenho dos gestores escolares das escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A (SREA), avaliado por meio da metodologia da ADGE, foi satisfatório, com resultados que, em diversos casos, superaram as metas pactuadas. Os dados sugerem que a atuação gestora nas escolas amostradas contribuiu positivamente para o desempenho dos estudantes, evidenciando a efetividade da gestão escolar no contexto analisado.

Contudo, ao analisar os indicadores específicos das dimensões Administrativa-Financeira, Pedagógica e de Gestão de Pessoas, observou-se que nem todos apresentaram correlação estatisticamente significativa com os resultados esperados. Indicadores como Habilitação da Caixa Escolar (Hcx), Aquisição de Produtos da Agricultura Familiar (Aqaf) e Regularidade do Quadro de Pessoal (Rqp) não demonstraram relações conclusivas com o desempenho da gestão escolar. Por outro lado, a dimensão pedagógica, por meio dos indicadores Desempenho na Aprendizagem (Dap) e Frequência dos Estudantes (Fre), evidenciou variações associadas ao porte das escolas, apontando que escolas maiores apresentaram maior frequência e participação em avaliações externas, enquanto escolas pequenas obtiveram melhores desempenhos em etapas específicas de aprendizagem.

As análises indicaram ainda que o porte da escola influencia os resultados da gestão, sugerindo que estruturas maiores tendem a dispor de mais recursos e pessoal, o que pode favorecer o cumprimento das metas, sem necessariamente refletir a competência individual dos gestores. Essa constatação reforça a necessidade de considerar variáveis estruturais e contextuais na avaliação de desempenho.

A gestão escolar deve ser compreendida como um processo integrado, dinâmico e interdependente entre suas dimensões, sendo a articulação entre os aspectos pedagógicos, administrativos e de pessoal essencial para a efetividade das ações educacionais. A interpretação isolada dessas dimensões pode empobrecer a compreensão do processo de gestão como um todo. A efetivação da gestão, portanto, depende também de fatores como a disponibilidade de recursos financeiros, humanos e materiais.

Os achados do estudo podem subsidiar a formulação de estratégias para o aperfeiçoamento da gestão escolar, especialmente no que tange à construção de indicadores mais sensíveis às realidades diferenciadas das escolas. Além disso, gestores e formuladores de políticas públicas podem utilizar os resultados para revisar metas, fortalecer a capacitação dos gestores e orientar ações mais equitativas em relação à alocação de recursos.

O estudo apresentou limitações importantes, como a ausência de dados primários obtidos diretamente com os gestores, professores ou estudantes, o que restringiu a compreensão das experiências subjetivas e percepções sobre a gestão das metas. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas adotem metodologias mistas, incorporando instrumentos qualitativos (entrevistas, questionários, grupos focais), ampliem o foco geográfico e considerem variáveis contextuais relevantes, como as condições socioeconômicas das comunidades escolares e fatores externos imprevistos. Tais abordagens podem proporcionar uma compreensão mais ampla e precisa do impacto da atuação gestora nos resultados educacionais, promovendo o avanço do conhecimento na área de gestão escolar pública.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, Fernando Luiz Abrucio. (2013). Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Estudos & Pesquisas Educacionais – Fundação Victor Civita.
- Beuren, I. M., von Eggert, N. S., & Santos, E. A. dos .. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 113–131.

- Carmo, E. F., & Barroso, R. M. O. (2018). Envolvimento do estudante e tamanho da escola: um estudo comparado entre escolas públicas na cidade do Recife. *e-Mosaicos*, 7(14), 3-17.
- Cruz, B. F. S., & Junior, J. M. de O. (2020). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Instrumento de Desenvolvimento ou Protocolo Burocrático? *Ideias E Inovação*, 5(3), 75.
- de Almeida Pereira, M. M., & de Oliveira Silva, L. G. (2023). Sistema de avaliação da educação básica: uma análise estatística para o estado de Pernambuco. *Revista Acervo Educacional*, 5, e12403-e12403.
- de Andrade, M. N. S., & Cordeiro, A. T. (2022). Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 259-279.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Garcia, R. A., Rios-Neto, E. L. G., & Miranda-Ribeiro, A. de. (2021). Efeitos rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 38, e0152.
- Gelatti, L. D., & Marquezan, L. I. P. (2013). Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. *Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 2(4), 43-62.
- Giessner, S., Stam, D., Kerschreiter, R., Verboon, D., & Salama, I. (2020). Goal-setting reloaded: The influence of minimal and maximal goal standards on task satisfaction and goal striving after performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161(2), 228-241.
- Gino, J. C., Paes de Carvalho, C., & Lopes, K. C. (2022). Gestão Escolar e Desempenho dos Alunos: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021). *Revista Pedagógica*, 24(1), 1-26.
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanquetto Filho, H.. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 28(106), 198-220.
- Godoi, C. K. (2009). Reseña de " Work Motivation: History, Theory, Research And Practice" de Gary P. Latham. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 240-241.
- Gonzaga, R. P., Frezatti, F., Ckagnazaroff, I. B., & Suzart, J. A. da S.. (2017). Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. *Revista De Administração Contemporânea*, 2017 21(spe)), 1-21.
- G. M., N., & Toledo, M. (2020). Avaliação de desempenho como ferramenta para promover o crescimento das pessoas nas organizações. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 34(66), 47-66.
- Guimarães, D. E. L., Bitencourt, I. R., & Soares, C. S. (2024). Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, 13(1), 120-146.
- Hair, J. F. et al.. (2009). Análise multivariada de dados; tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. –Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Kami, C. M. da C. (2020). O estabelecimento de metas como fator motivacional em contexto telecolaborativo. *Estudos Linguísticos*, 49(3), 1413-1428.
- Latham, Gary P.. (2012). Motivate Employee Performance through Goal Setting. 2003. Em E. A. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 161-178, Blackwell.
- Löbler, L. M. B., Viera, K., Löbler, M., & Paraboni, A. (2013). Fatores influenciadores no desempenho das escolas públicas de ensino fundamental: uma análise multicase. Santa Maria: UFSM.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.

- Lück, H. (2009). Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 1.
- Machado, A. S. D. R. C. (2021). O gestor escolar e os desafios da apropriação dos resultados das avaliações em larga escala: impactos de intervenções pedagógicas em quatro escolas amazonenses. Editora Dialética.
- Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj*, 25(3), 3-22.
- Nascimento, M. C. S., dos Santos Nascimento, M. J., Souza, N. D. C. B., & Júnior, A. C. S. (2021). Evasão escolar na educação básica. *Tópicos Especiais em Educação*, 22.
- Neto, M. T. R., & de Assis, L. O. M. (2010). Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. *Gestão & Regionalidade*, 26(76).
- Oliveira, K. B. F. de, & Lopes, T. M. R. (2023). Gestão escolar e aprendizagem: intervenções do(a) gestor(a) na melhoria do ensino. *Ensino Em Perspectivas*, 4(1), 1–18.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C. da, Silva Júnior, J. A. da, Neves, J. A. B., & Santos, M. L. W. D. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. *Leviathan*, 8, 66-95.
- Pérez-Ramos, Juan. (1990). Work motivatio Uma introdução aos métodos mistos: theoretical approaches. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.
- Pereira-SEED, B. T., Peixe-UFPR, B. C. S., & Staron-SEED, L. (2010). Avaliar a eficiência e eficácia da gestão escolar integral no processo ensino-aprendizagem: estudos de casos nas escolas estaduais da região de Campo Largo.
- Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.167, de 20 de maio de 2020. (2020). Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho dos Gestores Escolares – ADGE, em exercício nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, que estão no âmbito da Secretaria de Estado de Educação. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e a Secretaria de Estado de Educação.
- Ribeiro, O. A., Magalhães de Albuquerque, J. C., Sales, K. M. B., Almeida, I. V., Cruz, A. R., & Silva, R. C. M. da. (2024). Resultados do IDEB e gestão escolar: implicações e reflexões. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(7), e3949.
- Rocha Borges, A. P. N. ., Castro e Almeida, S. P. N. de ., & Lima Santana, K. C. . (2023). Avaliações Externas de Matemática: Implicações no Trabalho de Equipes Pedagógicas em Escolas Estaduais de Janaúba/Mg. *Paradigma*, 44(5), 125–158.
- Santos, A., Nascimento, D., Pereira, R., Oliveira, A. C. P. D., & Pato, C. G. (2023). Desempenho acadêmico, índice de liderança do diretor e índice de confiança do diretor. *Estudos em Avaliação Educacional*, 34.
- Silva, C. S. S., Pinto, C. C., Moura, H. N., & Arantes, B. O. (2018). O Papel da 'Avaliação de Desempenho por Competências' no Estado de Minas Gerais Segundo a Perspectiva dos Servidores Públicos Estaduais. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 8(1), 69-90.
- SIMAVE (2000). Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública.
- Vasconcelos, J. C., Lima, P. V. P. S., Rocha, L. A., & Khan, A. S.. (2021). Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 29(113), 874–898.
- Waiselfisz, J. (2000). Tamanho da escola, ambientes escolares e qualidade do ensino. In: Série Estudos. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, n. 11.