

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

SIMONE FRANCISCA MARTINS

**ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO
BÁSICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE
LAGOAS/MG**

Belo Horizonte
2024

SIMONE FRANCISCA MARTINS

**ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO
BÁSICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE
LAGOAS/ MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Jersone Tasso Moreira Silva

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Martins, Simone Francisca.

M386a

Análise multidimensional da qualidade da educação básica na
superintendência regional de ensino de Sete Lagoas/MG. Belo
Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

127 p.

Orientador: Dr. Jersone Tasso Moreira Silva
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Educação básica - Avaliação multidimensional - Qualidade
I. Simone Francisca Martins II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.70

ATA DE APROVAÇÃO

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **SIMONE FRANCISCA MARTINS** REGISTRO Nº **829**. No dia **27/11/2024** às **14:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS, MG**". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Jersone Tasso Moreira Silva**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **JERSONE TASSO MOREIRA SILVA**
Data: 05/12/2024 14:24:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

27/11/2024

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva
Centro Universitário Unihorizontes

CRISTIANA FERNANDES DE Assinado de forma digital por
MUYLDER:71206671653 **CRISTIANA FERNANDES DE**
MUYLDER:71206671653 Dados: 2024.12.09 15:11:40 -03'00'

Prof^a. Dr^a. Cristiana Fernandes de Muijde
(FUMEC)

Documento assinado digitalmente
 **THAIS PINTO DA ROCHA TORRES**
Data: 05/12/2024 14:29:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Thaís Pinto da Rocha Torres
Centro Universitário Unihorizontes

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS/MG”, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **SIMONE FRANCISCA MARTINS**, contendo 124 (cento e vinte e quatro) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-16

Elementos textuais

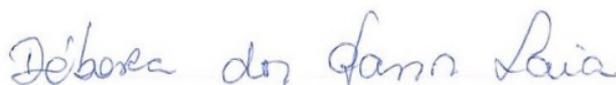
- Introdução: pp. 17-25
- Ambiência da Pesquisa: pp. 26-27
- Referencial Teórico: pp. 28-47
- Percurso Metodológico: pp. 48-57
- Análise dos Dados e Interpretação dos Resultados: pp. 58-91
- Conclusões: 92-95

Elementos pós-textuais: pp. 95-124

ITENS DA REVISÃO:

– Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 31 de outubro de 2024



Revisora Prof^ª Débora dos Passos Laia

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) – PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela grandeza de sua presença em minha vida e por ter me sustentado nesta caminhada, tornando esta conquista valorosa.

Aos meus pais, que me ensinaram desde pequena o valor da educação e do estudo, por me ampararem em diversos momentos nos quais este processo ficou pesado e exaustivo, reafirmando o tempo todo a minha capacidade e o meu valor, gratidão!

As minhas irmãs, Juliana Francisco e Luciana Falcão, que sempre estiveram ao meu lado apoiando e confortando, bem como aos meus sobrinhos e cunhados.

Agradeço em especial meus filhos, Pedro Henrique e Guilherme e também meu esposo José, pela compreensão e carinho, por suportarem minha ausência, fortalecendo-me em suas orações e torcida, amo vocês!

Ao meu orientador, professor Dr. Jersone Tasso Moreira da Silva, por ajudar a transformar o sonho do Mestrado em realidade, por tanta dedicação, atenção e apoio demonstrados, meu profundo agradecimento. Seu auxílio e dedicação para o desenvolvimento do tema foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A todos os professores e colegas do Mestrado, pela compreensão e solidariedade expressas por diversas formas e que contribuíram para minha formação acadêmica.

A minha rede de apoio e amigos próximos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta história, obrigada! Com muito carinho e gratidão.

“Por qualidade na educação entende-se um esforço global em busca da excelência, onde todos serão ‘parceiros’ de uma mesma empreitada, sabendo que a omissão de quem quer que seja afetará o trabalho de todos. Colaboração e espírito de equipe são conceitos-chave, como a inovação e a busca pela melhoria continuada”.

(João C. Mezomo)

RESUMO

Aderência à Linha de Pesquisa: Esta pesquisa está alinhada à área de Organização e Estratégia do Mestrado Acadêmico em Administração, na linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Competitividade, ao explorar a relação entre a qualidade educacional e a Efetividade de gestão educacional. Utilizando-se de indicadores de qualidade para a Educação Básica, o estudo busca aprimorar os processos educacionais e aumentar a produtividade e a qualidade nas instituições de ensino públicas estaduais.

Objetivo: O objetivo geral e específicos desta pesquisa concorrem para analisar a influência da Efetividade de gestão nas dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura, conforme o modelo MULTQUALED, na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos da Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas/MG. A avaliação destas dimensões pode promover melhoria da qualidade da Educação Básica e precisão na tomada de decisão.

Referencial Teórico: Os capítulos discorrem sobre a Educação Básica Brasileira: Qualidade e Avaliação, a Escola como uma Organização, a Efetividade de gestão Escolar, apresentação do modelo MULTQUALED e de suas dimensões, Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura, bem como destacam a importância de abordagens multidimensionais que consideram a inter-relação entre os diferentes fatores que influenciam a qualidade do ensino.

Método: Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa, tipo descritiva. O método utilizado para a coleta de dados foi um levantamento do tipo *Survey*, o que permitiu a obtenção de informações diretamente dos participantes por meio da aplicação de um questionário estruturado. Esse questionário foi composto por afirmativas que seguiram a escala tipo *Likert* de 5 pontos, possibilitando aos respondentes expressarem seu grau de concordância ou discordância em relação a diversas questões relacionadas à gestão e qualidade educacional. A análise dos dados foi realizada por meio de Análise dos Componentes Principais e Regressão Múltipla, garantindo maior robustez na verificação da significância estatística dos construtos.

Resultados: Os resultados permitiram identificar que a dimensão Didático-Pedagógica tem o maior impacto na percepção de qualidade da educação, seguida por Infraestrutura e Recursos Humanos. As escolas analisadas apresentaram áreas de força relacionadas à competência dos professores e à aplicação de práticas pedagógicas inovadoras, enquanto as fraquezas estavam ligadas à escassez de recursos materiais e deficiências na infraestrutura.

Contribuições Teóricas/ Metodológicas: Este estudo oferece uma contribuição teórica ao expandir a literatura sobre avaliação multidimensional da qualidade da Educação Básica,

utilizando o modelo MULTQUALED em um contexto empírico. Metodologicamente, a combinação da Análise dos Componentes Principais e do Modelo de Regressão permitiu uma análise detalhada das relações entre as diferentes dimensões da qualidade e a Efetividade.

Contribuições Gerenciais/Sociais: Os resultados têm implicações práticas para a gestão educacional, sugerindo que as políticas que priorizam o fortalecimento das práticas pedagógicas e a formação continuada dos professores podem melhorar a qualidade da Educação Básica. Além disso, ao identificar áreas de melhoria, o estudo oferece uma base para a formulação de políticas públicas voltadas para a equidade e a excelência educacional.

Palavras-chave: Educação Básica; avaliação multidimensional; qualidade.

ABSTRACT

Adherence to the Research Line: This research is aligned with the Organization and Strategy area of the Academic Master's Degree in Administration, in the Strategy, Innovation and Competitiveness research line, by exploring the relationship between educational quality and the Effectiveness of educational management. Using quality indicators for Basic Education, the study seeks to improve educational processes and increase productivity and quality in state public educational institutions.

Objective: The general and specific objectives of this research contribute to analyze the influence of management effectiveness in the Didactic-Pedagogical, Human Resources and Infrastructure dimensions, according to the MULTQUALED model, in the perception of Managers, Teachers and Administrative Technicians of the Regional Superintendence of Education, Sete Lagoas/MG. The evaluation of these dimensions can promote improvement in the quality of Basic Education and accuracy in decision making.

Theoretical Framework: The chapters discuss Brazilian Basic Education: Quality and Evaluation, the School as an Organization, the Effectiveness of School Management, presentation of the MULTQUALED model and its dimensions, Didactic-Pedagogical, Human Resources and Infrastructure, as well as highlight the importance of multidimensional approaches that consider the interrelationship between the different factors that influence the quality of teaching.

Method: This research adopts a quantitative, descriptive approach. The method used for data collection was a Survey, which allowed obtaining information directly from the participants through the application of a structured questionnaire. This questionnaire was composed of statements that followed the 5-point Likert scale, allowing respondents to express their degree of agreement or disagreement in relation to various issues related to educational management and quality. Data analysis was performed using Multiple Regression, ensuring greater robustness in the verification of the statistical significance of the constructs.

Results: The results allowed us to identify that the Didactic-Pedagogical dimension has the greatest impact on the perception of quality of education, followed by Infrastructure and Human Resources. The schools analyzed presented areas of strength related to the competence of teachers and the application of innovative pedagogical practices, while weaknesses were linked to the scarcity of material resources and deficiencies in infrastructure.

Theoretical/Methodological Contributions: This study offers a theoretical contribution by expanding the literature on multidimensional evaluation of the quality of Basic Education, using

the MULTQUALED model in an empirical context. Methodologically, the combination of Principal Component Analysis and the Regression Model allowed a detailed analysis of the relationships between the different dimensions of quality and Effectiveness.

Managerial/Social Contributions: The results have practical implications for educational management, suggesting that policies that prioritize the strengthening of pedagogical practices and the continuing education of teachers can improve the quality of Basic Education. In addition, by identifying areas for improvement, the study offers a basis for the formulation of public policies aimed at educational equity and excellence.

Keywords: basic education; multidimensional assessment; quality.

RESUMEN

Adherencia a la Línea de Investigación: Esta investigación se alinea con el área de Organización y Estrategia de la Maestría Académica en Administración, en la línea de investigación Estrategia, Innovación y Competitividad, al explorar la relación entre la calidad educativa y la eficacia de la gestión educativa. A través de indicadores de calidad para la Educación Básica, el estudio busca mejorar los procesos educativos e incrementar la productividad y la calidad en las instituciones educativas públicas estatales.

Objetivo: Los objetivos generales y específicos de esta investigación contribuyen a analizar la influencia de la efectividad de la gestión en las dimensiones Didáctico-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestructura, según el modelo MULTQUALED, en la percepción de Directivos, Docentes y Técnicos Administrativos de la Superintendencia Regional de Educación, Sete Lagoas/MG. La evaluación de estas dimensiones puede promover la mejora de la calidad de la Educación Básica y la precisión en la toma de decisiones.

Marco Teórico: Los capítulos discuten la Educación Básica Brasileña: Calidad y Evaluación, la Escuela como Organización, la Eficacia de la Gestión Escolar, presentación del modelo MULTQUALED y sus dimensiones, Didáctico-Pedagógico, Recursos Humanos e Infraestructura, así como destacan la importancia de los enfoques multidimensionales que consideran la interrelación entre los diferentes factores que influyen en la calidad de la enseñanza

Método: Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo. El método utilizado para la recolección de datos fue una Encuesta, que permitió obtener información directamente de los participantes a través de la aplicación de un cuestionario estructurado. Este cuestionario estaba compuesto por afirmaciones que seguían la escala Likert de 5 puntos, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a diversos temas relacionados con la gestión y la calidad educativa. El análisis de los datos se realizó mediante Regresión Múltiple, lo que garantizó una mayor robustez en la verificación de la significación estadística de los constructos

Resultados: Los resultados permitieron identificar que la dimensión Didáctico-pedagógica es la que tiene mayor impacto en la percepción de la calidad de la educación, seguida de la Infraestructura y los Recursos Humanos. Las escuelas analizadas presentaron áreas de fortaleza relacionadas con la competencia de los docentes y la aplicación de prácticas pedagógicas

innovadoras, mientras que las debilidades se vincularon a la escasez de recursos materiales y deficiencias en infraestructura.

Aportes teóricos/metodológicos: Este estudio ofrece un aporte teórico mediante la ampliación de la literatura sobre la evaluación multidimensional de la calidad de la Educación Básica, utilizando el modelo MULTQUALED en un contexto empírico. Metodológicamente, la combinación del Análisis de Componentes Principales y el Modelo de Regresión permitió un análisis detallado de las relaciones entre las diferentes dimensiones de la calidad y la Efectividad

Contribuciones gerenciales/sociales: Los resultados tienen implicaciones prácticas para la gestión educativa, sugiriendo que las políticas que priorizan el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la formación permanente de los docentes pueden mejorar la calidad de la Educación Básica. Además, al identificar áreas de mejora, el estudio ofrece una base para la formulación de políticas públicas orientadas a la equidad y excelencia educativa.

Palabras clave: educación básica; evaluación multidimensional; calidad.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Processo de Melhoria Contínua do MULTQUALED.....	40
Figura 02	Modelo Hipotético.....	50
Figura 03	Respondentes por escola.....	58
Figura 04	Faixa etária dos Gestores.....	59
Figura 05	Faixa etária dos Docentes e Técnicos Administrativos.....	60
Figura 06	Sexo Biológico.....	61
Figura 07	Escolaridade.....	62
Figura 08	Análise de Dispersão dos Resíduos/Gestores.....	82
Figura 09	Análise de Dispersão dos Resíduos/Docentes.....	85
Figura 10	Análise de Dispersão dos Resíduos/Técnicos Administrativos.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Estudo bibliométrico.....	24
Tabela 02	Quantitativo de Cargos-Regional Sete Lagoas.....	27
Tabela 03	Tempo de serviço Instituição/Rede Estadual- Gestores.....	63
Tabela 04	Cargo/Função- Docentes.....	64
Tabela 05	Tempo de serviço Instituição/Rede Estadual- Docentes.....	66
Tabela 06	Tempo de serviço Instituição/Rede Estadual- Técnico Administrativo.....	67
Tabela 07	Estatística Descritiva- Efetividade de gestão/ Gestores.....	69
Tabela 08	Estatística Descritiva- Didático-Pedagógica/Gestores.....	70
Tabela 09	Estatística Descritiva-Recursos Humanos/Gestores.....	72
Tabela 10	Estatística Descritiva- Infraestrutura/ Gestores.....	73
Tabela 11	Estatística Descritiva- Efetividade de gestão/ Docentes.....	74
Tabela 12	Estatística Descritiva- Didático-Pedagógica/Docentes.....	75
Tabela 13	Estatística Descritiva-Recursos Humanos/Docentes.....	77
Tabela 14	Estatística Descritiva- Infraestrutura/ Docentes.....	78
Tabela 15	Estatística Descritiva- Efetividade de gestão/ Técnicos Administrativos.....	79
Tabela 16	Estatística Descritiva- Recursos Humanos/ Técnicos Administrativos.....	80
Tabela 17	Estatística Descritiva- Infraestrutura/ Técnicos Administrativos.....	81
Tabela 18	Estatística do Teste de Modelo de Regressão/Gestores.....	83
Tabela 19	Resultado de estimação de Parâmetros/Gestores.....	84
Tabela 20	Estatística do Teste de Modelo de Regressão/Docentes.....	86
Tabela 21	Estatística do Teste de Modelo de Regressão/Docentes.....	86
Tabela 22	Estatística do Teste de Modelo de Regressão/Técnicos Administrativos.....	88
Tabela 23	Resultado de estimação de Parâmetros/Docentes.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	Associação Americana de Marketing
ANA	Avaliação Nacional de Alfabetização
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
ASQ	<i>American Society for Quality</i>
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacional
EFQM	Modelo Europeu de Gerenciamento da Qualidade
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ERIC	<i>Education Resources Information Center</i>
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação
MEC	Ministério da Educação
MULTQUALED	Modelo Multidimensional de Avaliação da Qualidade Educacional
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PISA	Programa Internacional de Avaliação
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SERVQUAL	Serviço e Qualidade
SISAP	Sistema Administração de Pessoal
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação Ciência e Cultura
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	19
1.1 Objetivo da pesquisa	23
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	<i>24</i>
<i>1.1.2 Objetivos Específicos</i>	<i>24</i>
1.2 Justificativa	24
1.3 Aderência à linha de pesquisa	27
2- AMBIÊNCIA DA PESQUISA	29
2.1 As instituições da SRE/Sete Lagoas	29
3- REFERENCIAL TEÓRICO	31
3.1 Educação Básica Brasileira: Qualidade e Avaliação	31
3.2 A escola como uma organização	37
3.3 Efetividade na Gestão Escolar	40
3.4 O modelo MULTQUALED	42
<i>3.4.1 Dimensão Didático-Pedagógica</i>	<i>45</i>
<i>3.4.2 Recursos Humanos</i>	<i>47</i>
<i>3.4.3 Infraestrutura</i>	<i>48</i>
4 -PERCURSO METODOLÓGICO	51
4.1 Abordagem, Tipo e Método da Pesquisa	51
4.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa	53
<i>4.2.1 População e Amostra</i>	<i>54</i>
4.3 Técnica de Coleta de Dados	56
<i>4.3.1 Mensuração/ Escalas</i>	<i>58</i>
4.4 Estratégias de Análise de Dados	59
5 -ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	61
5.1Análise Perfil Demográfico	62
5.2 Análise dos Componentes Principais	71
<i>5.2.1 Análise de Componentes Principais: Percepção dos Gestores</i>	<i>72</i>
<i>5.2.2 Análise descritiva e percepção dos Docentes</i>	<i>76</i>
<i>5.2.3 Análise descritiva da percepção do Pessoal Técnico-Administrativo</i>	<i>82</i>
5.3 Análise do Modelo de Regressão - Gestores	85
5.4 Análise do Modelo de Regressão – Docentes	87
5.5 Análise do Modelo de Regressão – Técnicos Administrativos	90
5.6 Análise do teste de hipóteses	92

6- CONCLUSÕES	95
6.1 Principais resultados	95
6.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuro.....	97
7- REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE 1- PARECER COMITÊ DE ÉTICA.....	104
APÊNDICE 2- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	106
APÊNDICE 3- TERMO DE ANUÊNCIA	108
APÊNDICE 4- QUESTIONÁRIOS	112
APÊNDICE 5: QUANTITATIVO DE CARGOS DAS ESCOLAS SELECIONADAS	125

1 INTRODUÇÃO

A educação é o processo de desenvolvimento físico, intelectual e moral do indivíduo, um direito amplamente defendido no Art. 205 da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, e nos principais documentos normativos que regem a educação no país (Brasil, 2023). Garantir a qualidade desse direito perante o dinamismo da sociedade tornou-se pauta recorrente em debates educacionais nacionais, conferências internacionais e no desenvolvimento de políticas públicas, reconhecendo, desse modo, a educação como um instrumento ativo para a transformação e o progresso do país (Vasconcelos et al., 2020).

Relatório divulgado pelo Banco Mundial, em 2018, revela que investir em educação pode resultar em melhoria na formação humana, gerando uma força de trabalho mais qualificada e produtiva, ascendendo a economia do país, bem como promovendo sua inserção ao grupo dos países mais desenvolvidos (*Work Bank*, 2018). Dessa forma, tem sido crescente o debate em torno da qualidade da educação, principalmente da Educação Básica, tornando importante a demanda para melhoria contínua e o crescimento dos investimentos no sistema de ensino (Chirinéia & Brandão, 2015; Vasconcelos et al., 2020).

Nessa perspectiva, para melhorar a qualidade educacional e, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento socioeconômico, o Brasil tem orientado suas políticas educacionais com base nos resultados de avaliações internacionais, como o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), criado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O PISA é um dos mais importantes instrumentos de avaliação comparativa da educação no cenário global e, por meio de avaliações periódicas realizadas a cada três anos, mensura o desempenho médio dos estudantes, avaliando suas habilidades, conhecimentos e seus contextos socioeconômicos e escolares, além de produzir um *ranking* que reflete a qualidade educacional dos países, destacando suas principais evoluções (Brasil, 2023).

O PISA também possibilita avaliar o investimento financeiro em educação e o retorno que este proporciona em termos de qualidade, identificando áreas de força e fraqueza dos países e, portanto, desenvolvendo práticas de ensino mais eficientes. O Brasil participa do PISA como membro convidado desde a primeira edição, em 2000, sendo que os últimos resultados divulgados, em 2023, apontam que o país permanece estagnado na aprendizagem e abaixo da média dos países participantes (Instituto Ayrton Senna, 2023).

Santos & Ferreira (2020) corroboram que os resultados alcançados pelo país no PISA refletem a estrutura da educação, seus processos e sujeitos, pois, de maneira objetiva, revelam o descompasso das políticas públicas ao longo dos anos, diante do baixo desempenho alcançado. Os dados mostram o abismo entre teoria e prática, e quão distante está o indicador do ideário de qualidade educacional que, de fato, seja capaz de transformar a realidade do país efetivamente e promover sua ascensão econômica (Lima & Fassarella, 2022).

Cabe aqui ressaltar que o Brasil tem mobilizado ações para promover melhorias no resultado do PISA, e assim alcançar patamares de qualidade educacional comparáveis aos de países desenvolvidos. Em documento intitulado “Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação” (Decreto nº 6.094 de 2007), o país apresenta um conjunto de propostas cujo eixo principal é elevar a qualidade educacional, estabelecendo metas tanto para os sistemas de ensino quanto para instituições escolares. Como parte desse esforço, em 2007 foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), um indicador importante para avaliar e monitorar o progresso na melhoria da educação em todo o país (Lamas, 2022).

O Ideb reúne resultados das avaliações externas, com as taxas de aprovação, reprovação e evasão a dados do Censo da Educação Básica, sendo que a combinação destes servem como parâmetros balizadores das metas a serem atingidas, por meio de monitoria e avaliação (Santos & Ferreira, 2020). Desde então, o Ideb se tornou o principal mobilizador e indutor de políticas públicas da Educação Básica brasileira, sendo que é a partir deste que os governos mobilizam ações para a promoção de melhorias na qualidade da educação (Chirinéa & Brandão, 2015).

Os resultados pautados nas avaliações externas e legitimados pelo Ideb têm permitido estados e municípios desenvolverem programas de prestação de contas apoiados em políticas de *accountability*, ranqueando os indicadores apresentados, pressionando a obtenção de notas cada vez mais elevadas de desempenho escolar, considerando este instrumento como indicador de qualidade educacional (Soares et al., 2021).

Marques et al. (2020) apontam que este modelo de política vem sendo adotado por diversos países e apresenta-se em três dimensões: avaliação; prestação de contas e responsabilização. Diversas críticas ao modelo são apontadas na literatura (Salokangas & Kauko, 2015); (Tenório et al., 2015); (Pestana, 2016), como por exemplo, que os resultados apresentados são parcelados, incompletos e redutores perante a complexidade e a pluralidade dos objetivos e missão das unidades de educação escolar (Soares et al., 2021).

Ainda assim, estados e municípios têm pautado o processo educacional neste modelo de política, baseado na gestão por resultados, adotando modelos próprios de avaliação, prestação de contas e responsabilização. Como exemplo, cita-se o Sistema Mineiro de Avaliação da

Educação (SIMAVE), implementado no estado de Minas Gerais e que premia as escolas que alcançam os melhores resultados nas avaliações e reduzem as taxas de evasão e reprovação, elevando, por conseguinte, as notas no Ideb (Lima & Fassarella, 2022).

Dentro do contexto de desenvolvimento de estratégias para a melhoria da qualidade da educação, a Organização das Nações Unidas (ONU), em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), destaca a importância da avaliação como uma ferramenta fundamental para garantir a melhoria da educação, auxiliando os países na resolução de problemas que desafiam a sociedade (Azambuja, 2021).

Diante disso, avaliar a qualidade educacional apresenta-se como um dos principais desafios na Educação Básica, dada a pluralidade, diversidade e desigualdades das instituições de ensino. As desigualdades manifestam-se em diversos aspectos, como disparidades socioeconômicas, variações na formação docente, diferenças na infraestrutura e na Efetividade de gestão (Chirinéa, 2010).

Nessa linha de análise, Paro (2017) propõe uma abordagem mais abrangente, destacando a importância de considerar uma multiplicidade de fatores que influenciam o processo educacional. Além do desempenho acadêmico dos alunos, o autor sublinha a relevância de aspectos como a gestão escolar, o currículo, a formação dos professores e a infraestrutura das escolas. Avaliar sob uma abordagem multidimensional torna-se fundamental para identificar não apenas os indicadores quantitativos de desempenho do sistema, mas também as lacunas existentes em termos de qualidade e equidade dos resultados educacionais (Paro, 2017).

Morais (2016) defende que, para a melhoria da qualidade do ensino público, é essencial adotar uma abordagem que considere a efetividade e a qualidade como elementos centrais nas avaliações educacionais. Tais parâmetros são, portanto, primordiais para mensurar o desempenho dos sistemas de ensino e para identificar práticas pedagógicas que possam ser aprimoradas, bem como políticas educacionais que necessitem de ajustes (Morais, 2016).

Com base na melhoria do processo de avaliação da educação, Mioranza (2009) desenvolveu um Modelo Multidimensional de Avaliação da Qualidade Educacional (MULTQUALED), modelo este que propõe uma avaliação da qualidade educacional em três dimensões: **Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura**, por meio das quais torna-se possível verificar as forças e fraquezas da organização. Ainda, a mensuração dos dados proporciona uma avaliação abrangente da educação, identificando processos para aprimoramento contínuo do sistema educacional.

O modelo foi aplicado no Programa *Stricto Sensu* do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), sendo que com o resultado apresentado no estudo foram identificados

procedimentos e processos que necessitam de aperfeiçoamentos e as potencialidades que devem permanecer. Desse modo, a base de dados gerada permite realinhar os objetivos e metas para um processo de melhoria contínua da qualidade educacional do programa.

Embora o modelo tenha sido aplicado *a priori* em instituição de nível superior, adequa-se perfeitamente para avaliar a qualidade educacional em outros níveis, observando-se as particularidades da etapa de ensino. Os indicadores para avaliar a qualidade na Educação Básica podem melhorar por meio de uma análise mais aprofundada, utilizando-se das dimensões contempladas no modelo MULTQUALED (Mioranza, 2009), dimensões estas que foram adotadas pela autora no presente estudo.

Mioranza (2009) destaca ainda que a aplicação desta ferramenta multidimensional enquanto instrumento de diagnóstico serve para avaliar e reavaliar a qualidade educacional, evidenciando quais correções e adaptações contribuem para o alcance dos objetivos. Desta forma estabelecer uma cultura de avaliação através do gerenciamento da qualidade permite melhoria contínua e conseqüentemente o sucesso da instituição.

Nessa perspectiva a primeira dimensão, **Didático-pedagógica**, permite identificar as fragilidades e pontuar melhorias a serem alcançadas, tais como: inovação nas metodologias de ensino, materiais didáticos, currículo e estratégias pedagógicas, visando garantir uma educação de excelência que promova o desenvolvimento acadêmico (Oliveira, 2018).

Nesta dimensão, variáveis que afetam a qualidade podem ser investigadas, tais como: o currículo, materiais didáticos, valorização profissional, formação inicial e continuada dos professores (Mioranza, 2009). Fatores ligados à metodologia, planejamento e avaliação, bem como tempo de serviço na instituição também são evidenciados na literatura como variáveis dependentes que influenciam a qualidade do serviço (Santos et al., 2021).

A segunda dimensão, **Recursos Humanos**, possibilita analisar variáveis, tais como: as políticas públicas educacionais, o orçamento, o modelo de liderança, o suporte da tecnologia aliada ao processo educacional. Através desta dimensão, o modelo MULTIQUALED permite a investigação da qualidade e capacitação dos profissionais envolvidos no processo educacional (Mioranza, 2009).

Por fim, a avaliação da terceira dimensão, denominada **Infraestrutura**, destaca variáveis ligadas às condições físicas das unidades escolares, por exemplo, a acessibilidade, a demanda educacional, a inclusão, as instalações básicas e adequadas, bem como o acesso a diferentes recursos de aprendizagem e tecnológicos (Santos et al., 2020). Portanto, a Infraestrutura garante um ambiente propício para a efetivação do processo educativo, fundamental para a qualidade da Educação Básica (Mioranza, 2009).

Ao abordar a qualidade da educação nessas três dimensões, torna-se viável identificar áreas de destaque quanto às oportunidades de melhoria, fortalecendo o sistema educacional como um todo. A partir da constante avaliação e da análise reflexiva dos dados, aprimora-se o processo decisório, promovendo uma gestão mais eficaz e, desse modo, os resultados alcançados podem capacitar os estudantes para o sucesso acadêmico, além de contribuir para o progresso social e econômico do país (Marques et al., 2023).

A Efetividade de gestão aliada à avaliação multidimensional, segundo Morais (2016), pode impactar positivamente o nível de qualidade educacional, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do país. Vale salientar que uma gestão eficaz dos recursos disponíveis, associada à organização escolar, possibilita o desenvolvimento educacional e melhorias nos resultados, como o desempenho em exames internacionais, o PISA (Oliveira, 2018).

Bertucci (2003) assinala que a melhoria da qualidade é diretamente influenciada pela maneira como os gestores entendem, articulam e gerenciam as unidades escolares, atuando como decisores no processo. Existem diversos fatores dentro das unidades escolares que direcionam para a melhoria da qualidade e não podem ser desprezados, e para este alcance é que se faz necessária a utilização de uma avaliação complexa das unidades escolares (Chirinéa & Brandão, 2015).

Dentro desse contexto, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: Qual é a influência da Efetividade de gestão nas dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos da Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas/MG?

Toda avaliação deve cumprir função reflexiva de melhoria contínua e também deve ter a função de controle, rigor, precisão e transparência dos processos (Oliveira, 2018). O caráter empírico inovador parte da primeira aplicação do modelo MULTQUALED na Educação Básica. Este modelo está fundamentado em uma síntese de diversos modelos com abordagens reconhecidos pela administração para avaliar a qualidade, bem como facilitar a identificação e resolução de problemas, da avaliação e desempenho, para alcançar os objetivos e metas estabelecidos pelo Ministério da Educação (Mioranza, 2009).

1.1 Objetivo da pesquisa

Assim, os objetivos desta pesquisa para avaliar a qualidade da Educação Básica são os descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é: Analisar a influência da Efetividade de gestão nas dimensões Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos da Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas/MG.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a influência da Efetividade de gestão na dimensão **Didático-Pedagógica** na percepção dos Gestores e Docentes.
- b) Analisar a influência da Efetividade de gestão na dimensão **Recursos Humanos** na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.
- c) Analisar a influência da Efetividade de gestão na dimensão **Infraestrutura** na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

1.2 Justificativa

Como justificativa de caráter pessoal, este trabalho parte da minha experiência como educadora, de lecionar em etapas distintas da Educação Básica, de forma simultânea - tanto para o 1º ano do Ensino Fundamental (Anos Iniciais) quanto para a 1º ano do Novo Ensino Médio. Ao mesmo tempo que foi uma experiência desafiadora, também estimulou reflexões acerca da qualidade da Educação Básica e de como está se tecendo o futuro da educação. Ensinos aos extremos nos quais tive oportunidade de presenciar a empolgação das crianças ao começarem a aprender a ler e a escrever, adentrando o mundo da alfabetização e letramento. Em contrapartida, por vezes amparei as angústias e as incertezas dos adolescentes ao cursar a disciplina “Introdução ao Mundo do Trabalho”, na primeira turma do Novo Ensino Médio na instituição.

Toda essa vivência atrelada ainda à satisfação de integrar a equipe de uma escola contemplada com o "Prêmio Escola Transformação" do Governo de Minas Gerais, um programa baseado em política de *accountability*, concedido pelo governo estadual, despertou em mim uma reflexão profunda sobre as práticas que levaram a tal conquista. Este estudo parte do desafio de identificar e compreender os múltiplos fatores que interferem no processo de ensino-aprendizagem e, por conseguinte, na qualidade da educação. Por meio desta pesquisa, almejo contribuir para o desenvolvimento de uma avaliação mais precisa e eficaz, capaz de subsidiar a tomada de decisão nos processos escolares e proporcionar *insights* que possibilitem a melhoria da qualidade na Educação Básica.

No que diz respeito ao aspecto social, esta dissertação visa sensibilizar a comunidade acadêmica e os formuladores de políticas para a importância de uma avaliação mais abrangente e integrada da qualidade educacional, promovendo a equidade e a excelência de ensino para garantir que todos os alunos e escolas tenham acesso a uma educação de alta qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica ou geográfica.

Do ponto de vista mercadológico, esta pesquisa pode vir a impactar positivamente as práticas pedagógicas e políticas educacionais para o planejamento estratégico e o desenvolvimento de programas e iniciativas voltadas para a Efetividade de gestão na qualidade na Educação Básica. Isso não apenas beneficia os alunos e as comunidades em que estão inseridos, como também contribui para o fortalecimento do capital humano e o desenvolvimento socioeconômico do país como um todo.

Dentro da perspectiva acadêmica, este estudo preenche uma lacuna significativa na literatura, fornecendo uma análise detalhada e multidimensional da qualidade da Educação Básica, principalmente na literatura brasileira. Ao integrar teoria e evidências empíricas, espera-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimento a um modelo mais robusto de avaliação educacional do Ensino Básico (Mioranza, 2009).

O crescente aumento dos estudos voltados para a educação e processos de melhoria da qualidade evidenciam a importância do tema. Tais estudos, em sua maioria, privilegiam a investigação da qualidade educacional para o Ensino Superior, revelando uma lacuna nas investigações voltadas para o Ensino Básico. Cury (2002) ressalta que a Educação Básica é um conceito inovador para um país que, por séculos, negou a seus cidadãos o direito ao conhecimento dentro de uma organização escolar, assinalando que é por meio da Educação Básica que é assegurado ao sujeito meios para progredir no trabalho e em estudos superiores, evidenciando a qualidade da educação em todo percurso acadêmico (Cury, 2002).

Assim, foi realizada uma pesquisa nas produções desenvolvidas recentemente a respeito do tema, utilizando como palavras-chaves “ensino básico” e “qualidade” e “*basic education*” e “*quality*” nas principais bases nacionais e internacionais, a saber: *SciELO*, *Eric* e Portal Capes. A busca teve por finalidade obter uma visão geral do conhecimento que vem sendo elaborado, seguindo a linha da evolução das pesquisas recentes sobre a temática, utilizando como marco temporal os trabalhos de 2018 a 2024.

A busca dos conceitos destaca múltiplos assuntos que interferem na qualidade educacional e, com essa premissa, realizou-se uma segunda busca utilizando os termos “ensino básico”, “qualidade” e “avaliação multidimensional” e “*basic education*” “*quality*” “*multidimensional assessment*”, e houve uma redução abrupta nas publicações, evidenciando a necessidade de instrumento eficaz para melhor avaliar a Educação Básica.

Por fim, refinando as buscas com a utilização dos termos “ensino básico público” “qualidade” “avaliação multidimensional” e “*basic education public*” “*quality*” “*multidimensional assessment*”, ficou evidenciada a ausência de publicações acerca do tema, lacuna que este trabalho se propõe a preencher. A seguir, tabela 01 com o resumo do estudo bibliométrico realizado.

Tabela 01

Estudo bibliométrico

Palavras	<i>SciELO</i>	<i>Eric</i>	Portal Capes	Total
“ensino básico” “qualidade” e “ <i>basic education</i> ” “ <i>quality</i> ”	11	3.786	2.204	6001
“ensino básico” “qualidade” “avaliação multidimensional” e “ <i>basic education</i> ” “ <i>quality</i> ” “ <i>multidimensional assessment</i> ”	0	1	0	1
“ensino básico público” “qualidade” “avaliação multidimensional” e “ <i>basic education public</i> ” “ <i>quality</i> ” “ <i>multidimensional assessment</i> ”	0	0	0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

A avaliação da Educação Básica passa por múltiplos fatores, configurando-se em um campo aberto para discussões perante a necessidade das reformas educacionais, a criação de inúmeras políticas de responsabilização (*accountability*) e os resultados apontados pelos indicadores como o Ideb e o PISA. Portanto, faz-se necessária e oportuna a realização de uma investigação mais aprofundada dos fatores que influenciam a qualidade educacional (Soares et al., 2021).

Em seus estudos, Marques (2020) destaca a qualidade da Educação Básica como fenômeno da globalização, evidenciando a necessidade de se criar instrumentos efetivos que promovam melhorias na qualidade da educação, impulsionado pela participação dos países no PISA. Chirinéa (2015) ressalta que a crescente utilização de indicadores como ferramenta de avaliação da qualidade do sistema de ensino atrelada às políticas educacionais influenciam a aprendizagem.

Este estudo contribui para evidenciar a cultura de avaliação multidimensional da qualidade da Educação Básica, concentrando os diferentes temas abordados nas pesquisas recentes dentro das três dimensões propostas no modelo MULTQUALED.

1.3 Aderência à linha de pesquisa

Esta pesquisa se adere perfeitamente à área do conhecimento Organização e Estratégia do Mestrado Acadêmico em Administração, dentro da linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Competitividade, uma vez que busca explorar a relação entre qualidade educacional e eficácia organizacional, no contexto da gestão educacional. Ao utilizar indicadores para avaliar a qualidade da Educação Básica, o estudo tem como objetivo não apenas promover melhorias nos processos educacionais, como também aumentar a produtividade e a qualidade geral das instituições de ensino.

Sob uma perspectiva de estratégia organizacional, a pesquisa contribui para a compreensão das práticas de gestão eficazes que podem ser adotadas para promover a excelência educacional. Ao analisar criticamente o desempenho escolar e os processos de melhoria multidimensional, espera-se identificar estratégias e políticas educacionais inovadoras que possam aumentar a competitividade das instituições de ensino no mercado educacional.

Além disso, a pesquisa pretende trazer inferências importantes para a inovação educacional, uma vez que busca integrar teoria e evidências empíricas para desenvolver práticas pedagógicas mais eficientes e eficazes. Ao sensibilizar a comunidade acadêmica e os

formuladores de políticas públicas para a importância de uma avaliação abrangente da qualidade da Educação Básica, o estudo promove a inovação e o aprimoramento contínuo dos sistemas educacionais.

2- AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A unidade de avaliação da pesquisa é constituída por escolas públicas estaduais que atendem a Educação Básica da Superintendência Regional de Ensino (SRE), de Sete Lagoas, que se encontra subordinada à Secretaria de Estado de Educação (SEE) do Governo de Minas Gerais.

2.1 As instituições da SRE/Sete Lagoas

Em levantamento prévio realizado na SRE de Sete Lagoas, averiguou-se que esta desempenha a gestão de 73 escolas estaduais na região, dentre as quais 29 unidades atendem os três níveis de ensino simultaneamente, compreendido entre os Anos Iniciais do Ensino Fundamental I, Anos Finais do Ensino Fundamental II e o Ensino Médio.

As escolas atendidas pela SRE/Sete Lagoas encontram-se situadas em 18 municípios e cidades vizinhas, entre unidades escolares urbanas e rurais. A missão principal da SRE de Sete Lagoas é exercer um trabalho planejado de orientação, assessoramento, acompanhamento e avaliação dos programas educacionais, dentro dos princípios da ética, fortalecendo a gestão democrática e garantindo educação de qualidade para todos.

As escolas possuem a organização do trabalho disposto no Projeto Político Pedagógico (PPP), que é um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade educacional em que a escola se encontra. O PPP sistematiza, organiza e integra de forma contínua o processo educativo, possibilitando um planejamento democrático e participativo da escola e definindo a ação educativa que se quer realizar diante da realidade da unidade escolar.

Ainda, apresenta um conjunto de diretrizes organizacionais, operacionais e pedagógicas da escola que expressam e orientam suas práticas, documentos e demais planos - como o Regimento Escolar, Planos de Ensino-Aprendizagem e Projetos Escolares, conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB.

Portanto, é no PPP que são encontradas as propostas no tocante ao currículo, à forma de gestão, à organização das práticas de ensino, às formas de avaliação e, principalmente, ao diagnóstico da situação atual com perspectiva de melhoria futura. Por meio da leitura dos PPP pode-se encontrar dados, tais como: identificação da unidade escolas por código, localização, etapas e modalidades de ensino ofertadas pela escola, número de matrículas por etapa de ensino

ofertada, número de docentes a compor a pesquisa, bem como a equipe pedagógica e setor administrativo.

Tabela 02

Quantitativo de Cargos das escolas selecionadas-Regional Sete Lagoas

Unidade	Código INEP	Município	Docentes	Gestores/ Pedagogos	Técnicos Administrativos
01	31140589	Cordisburgo	30	3	3
02	31141054	Funilândia	31	4	4
03	31034274	Maravilhas	67	4	5
04	31141275	Matozinhos	44	4	5
05	31141259	Matozinhos	42	4	6
06	31034835	Papagaios	29	2	3
07	31141470	Pompéu	25	3	3
08	31231550	Prudente de Morais	53	3	7
09	31141526	Santana de Pirapama	44	3	5
10	31141585	Santana de Pirapama	16	2	2
11	31229288	Sete Lagoas	41	3	6
12	31141801	Sete Lagoas	70	4	6
13	31141593	Sete Lagoas	28	3	3
14	31141887	Sete Lagoas	65	6	5
15	31141631	Sete Lagoas	118	6	12
16	31141674	Sete Lagoas	57	4	7
17	31141704	Sete Lagoas	51	3	6
18	31141640	Sete Lagoas	54	3	6
19	31141882	Sete Lagoas	50	5	6
20	31141658	Sete Lagoas	64	6	8
21	31310689	Sete Lagoas	44	2	5
22	31141763	Sete Lagoas	36	4	4
23	31213675	Sete Lagoas	66	4	9
24	31353469	Sete Lagoas	62	5	8
25	31141810	Sete Lagoas	53	4	5
26	31218944	Sete Lagoas	116	5	11
27	31141844	Sete Lagoas	79	5	9
28	31141933	Sete Lagoas	63	4	7
29	31342572	Sete Lagoas	19	1	2

Fonte: SISAP (2024)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta a fundamentação das teorias que integram e complementam a proposta da pesquisa de avaliar a influência da Efetividade de gestão para a qualidade da Educação Básica, de maneira multidimensional.

3.1 Educação Básica Brasileira: Qualidade e Avaliação

A educação é o processo de desenvolvimento do ser humano, um direito social garantido pela Constituição Federal de 1988, como dever do Estado e família, amparado pela sociedade (Oliveira, 2018). Embora no país circule o discurso de “educação para todos” e que este esteja nos principais documentos que rege a educação, como nas Leis de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), no Plano Nacional de Educação (PNE, 2014), na Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2018), na prática, as leis enfrentam grandes desafios para que a educação seja efetivamente de qualidade e equitativa (Azambuja, 2021).

Compreende-se por Educação Básica, segundo a LDB, 1996, a pré-escola, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio. A pré-escola, ofertada prioritariamente pelos municípios, destina-se a crianças de zero a cinco anos de idade, sendo a primeira etapa da Educação Básica. Seu principal objetivo é promover o desenvolvimento integral das crianças, estimulando suas capacidades cognitivas, motoras, sociais e afetivas por meio de atividades lúdicas e educativas (Brasil, 2023).

O Ensino Fundamental, segunda etapa da Educação Básica, possui caráter obrigatório e constitui dever do Estado, tendo sua oferta gratuita e de qualidade, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria, sendo a etapa mais longa e importante da educação, com estudantes dos seis aos quatorze anos (BNCC, 2008). Na prática, o Ensino Fundamental está estruturado em dois ciclos: o primeiro que corresponde aos cinco primeiros anos de escolaridade, do 1º ao 5º, denominado Ensino Fundamental I - Anos Iniciais. O segundo ciclo, com quatro anos de ensino, compreende do 6º ao 9º ano, intitulado Ensino Fundamental II - Anos Finais (BNCC, 2018).

A última etapa da Educação Básica, denominada de Ensino Médio, tem duração de três anos e destina-se aos jovens na faixa etária dos quinze aos dezessete anos, tendo como objetivo a consolidação e aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, preparando os estudantes para ingressarem no Ensino Superior ou no mercado de trabalho. É

também no Ensino Médio que ocorre a avaliação do PISA, e espera-se nesta etapa que todo conhecimento adquirido ao longo dos ciclos anteriores transforme-se em resultados de proficiência em leitura e cálculo, refletindo a qualidade da educação nacional (Azambuja, 2021).

Dessa forma, a estrutura da Educação Básica ofertada pelo Estado, pauta-se em três ciclos: Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio. O currículo de aprendizagem e ensino seguem os padrões da BNCC, documento normativo que estabelece os conhecimentos, competências e habilidades essenciais que todos os estudantes brasileiros devem desenvolver ao longo da Educação Básica (MEC, 2018).

A BNCC foi instituída pela LDB, em 2014, como parte das políticas de reformulação e melhoria da Educação Básica no país, sendo que seus fundamentos estão pautados na garantia do direito à educação de qualidade para todos os estudantes, na equidade, na valorização da diversidade e na promoção do desenvolvimento integral dos indivíduos (MEC, 2018).

Ademais, a BNCC traz diversos benefícios, como a padronização e a universalização dos currículos escolares, bem como valoriza a formação integral dos estudantes e o estabelecimento de referências claras para a avaliação da qualidade educacional. A avaliação, segundo a BNCC, deve ser contextualizada, levando-se em conta as especificidades de cada escola e de seus estudantes (Oliveira, 2018).

Os principais exames que avaliam a qualidade da educação ocorrem na transição dos ciclos da educação, pontualmente na última etapa, a fim de verificar o conhecimento agregado e, ao mesmo tempo, apontar as deficiências e as melhorias para o processo de avaliação da aprendizagem e elevação dos índices de desenvolvimento da educação (Soares, et al., 2021).

“Por qualidade na educação entende-se um esforço global em busca da excelência, onde todos serão ‘parceiros’ de uma mesma empreitada, sabendo que a omissão de quem quer que seja afetará o trabalho de todos. Colaboração e espírito de equipe são conceitos-chaves, como a inovação e a busca da melhoria continuada” (Mezomo, 1997).

A avaliação na Educação Básica é um componente essencial do processo educacional, envolvendo análise sistemática e criteriosa dos progressos e objetivos estabelecidos. Na definição de Luckesi (1995), “a avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão”. Assim sendo, torna-se fundamental haver uma reflexão ética entre teoria e prática para que verdadeiramente

contribuam para a qualidade da educação e para as transformações sociais que desta podem decorrer (Azambuja, 2021).

A partir desse conceito, fica evidente que o poder da escola é voltado para o sistema de avaliação, no qual avaliar tem sentido reflexivo sobre dados relevantes constatados, ou seja, após coletadas as informações sobre o processo de aprendizagem dos alunos, estas devem ser utilizadas no planejamento – ou replanejamento – das ações subsequentes, a fim de avaliar efetivamente e refletir nas tomadas de decisões para melhoria e excelência da qualidade educacional (Bitencourt, 2008).

As avaliações, segundo a LDB (1996), fazem parte do currículo, assumem um caráter processual, formativo e participativo, devem ser contínuas, cumulativas e diagnósticas, com vistas a identificar potencialidades, dificuldades de aprendizagem e ensino. Ao longo dos anos, a avaliação da Educação Básica assumiu diferentes características, tais como controle, verificação e qualificação sob diversas abordagens pedagógicas, de uma escola em constante transformação perpassando teorias entre Tradicional, Crítica e Nova (Ferreira, 2010).

Qualificar a educação exige padrões e critérios, além de satisfazer o contexto social vigente. O ato de qualificar impõe tomada de posição como satisfatória/insatisfatória, após constatação e tomada de decisão do que fazer e como fazer para a melhoria do processo. Portanto, para qualificar a Educação Básica, o Ministério da Educação (MEC), em 1990, criou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), primeiro exame em larga escala no país, com o objetivo de fornecer dados da qualidade da Educação Básica para subsidiar políticas públicas em projetos educacionais (Chirinéa & Brandão, 2015).

As avaliações em larga escala iniciaram-se no final da década de 1990, após crise social/econômica, durante transição do modelo de gestão burocrático para adoção de uma Nova Administração Pública. O novo modelo com práticas gerenciais passou a questionar os estados quanto a sua organização e funcionamento, de máxima eficiência, eficácia e competitividade (Basso et al., 2021).

A composição das avaliações é elaborada a partir dos conteúdos básicos para os alunos, selecionados com base no alcance de metas mensuráveis e em contemplar competências e habilidades necessárias para o mercado de trabalho, sendo tais conteúdos verificados por meio de avaliações externas cujo resultado indicará a qualidade da educação, da escola e dos professores que ali atuam (Azambuja, 2021).

O SAEB avalia a aprendizagem dos alunos por amostragem, nos componentes de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências (Soares et al., 2021), dentro da proposta inicial de instaurar indicadores de resultados em três dimensões respectivamente: indicador educacional,

indicador da escola e indicadores do sistema de gestão da qualidade da educação (Chirinéa & Brandão, 2015).

Logo, os resultados apresentados pelo SAEB permitem acompanhar evoluções de desempenho dos alunos, do ensino e das escolas, possibilitando correções das distorções e aperfeiçoamento do sistema. Os resultados também podem ser utilizados pelos professores para identificar problemas no ensino e desenvolver ações para superá-los (Azambuja, 2021).

Nesses mais de 30 anos de existência, o exame passou por aprimoramentos, adaptação e expansão (Marques et al., 2020), sendo que, em 1995, passou a adotar Matrizes de Referência para levantamento de dados contextuais, aplicando questionários aos professores, gestores e alunos, o que permitiu identificar fatores que interferiam na melhoria da qualidade educacional, como nível socioeconômico dos alunos, a organização da escola e sua estrutura (Soares et al., 2021).

Os autores Chirinéa & Brandão (2015) ressaltam que as métricas geradas pelas Matrizes de Referência podem ampliar o campo de avaliação do SAEB, identificando fatores que possivelmente influenciam o rendimento escolar e, conseqüentemente, a qualidade da educação. Porém, tais dados não são considerados para quantitativo dos indicadores e tampouco são tratados para redefinição na agenda de políticas públicas.

Em 2005, com a reestruturação do SAEB, o sistema passou a ser composto por duas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e pela Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), mais conhecida como Prova Brasil. A ANEB manteve o delineamento de amostragem por turma avaliada; já a Prova Brasil inaugurou a avaliação censitária no contexto nacional, aplicando testes em todas as unidades que atendessem ao critério de no mínimo 30 alunos matriculados na etapa final de cada ciclo do Ensino Fundamental (Santos et al., 2020).

Com isso, a Prova Brasil permitiu ao SAEB (re)conhecer particularidades das unidades escolares e municípios. *A priori*, a avaliação foi aplicada no Ensino Fundamental na (4ª série/ 5º ano) dos Anos Iniciais e (8ª série/ 9º ano) Anos Finais, e apenas em 2017, a avaliação censitária foi ampliada para a 3ª série do Ensino Médio (Oliveira, 2018).

Em 2007, com a criação do “Plano de Metas Todos pela Educação” pelo Decreto nº 6.094/2007, o SAEB ampliou o impacto na educação, passando a compor o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) que, combinado aos dados do Censo Educacional de aprovação, reprovação e abandono, tornou-se o principal balizador de metas a serem atingidas, com projeção de melhoria da qualidade da educação (Chirinéa, Brandão, 2015).

O sistema ainda teve, em 2013, a inclusão da Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), como ação prevista do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), buscando ampliar o diagnóstico no processo de alfabetização, com o exame aplicado na 2ª série/3º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais (Basso, 2020).

No ápice da nova configuração, publicada mediante Portaria nº 458, 2020, o SAEB expande o sistema de avaliação da Educação Básica para todas as etapas, desde o 2º ano do Ensino Fundamental Anos Iniciais, possibilitando o acompanhamento do aluno em toda sua trajetória escolar e em todas as disciplinas. Com as mudanças, ampliam-se as possibilidades de reflexão sobre a avaliação, permitindo as unidades escolares diagnosticarem problemas na aprendizagem, acompanhar a evolução dos alunos em cada edição do exame, ainda colaborando com a gestão escolar em estratégias de melhoria nos planos de ação para o Projeto Político Pedagógico da instituição (Soares et al., 2021).

Para avaliar a qualidade da educação no Ensino Médio, em 1998 foi instituído o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) com objetivo inicial de avaliar o desempenho escolar dos estudantes ao término da Educação Básica e servir como parâmetro para melhoria do sistema. Reformulado em 2009, o ENEM passou a permitir o acesso ao Ensino Superior, ampliando o número de adeptos e o acesso às universidades (Pereira, Deus, Menchik & Amestoy, 2023).

O discurso e as normas elencam que “a aprendizagem de qualidade é uma meta que o país deve perseguir incansavelmente, e a BNCC é uma peça central nessa direção, em especial para o Ensino Médio, no qual os índices de aprendizagem, repetência e abandono são bastante preocupantes”. Estes resultados são fundamentais para embasar a tomada de decisões e o monitoramento das metas estabelecidas, com o objetivo de posicionar o país entre os mais desenvolvidos no cenário educacional global e elevar consideravelmente a qualidade da educação (Oliveira, 2018).

Nesse sentido, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), ao apresentar os resultados, vai além de expor fragilidades e potencialidades da etapa final da Educação Básica, evidencia também as disparidades na qualidade educacional (Pereira et al., 2023). Os indicadores dessas avaliações têm influenciado diretamente o currículo do Ensino Médio, as práticas pedagógicas e a atuação dos gestores que buscam incessantemente melhorar os resultados (Soares et al, 2021).

O ENEM fecha o ciclo das avaliações da Educação Básica e estes exames padronizados, embora cada vez mais presentes nas políticas educacionais nacionais e internacionais (Marques et al., 2020), oferecem uma visão limitada da educação, focando exclusivamente em resultados quantitativos. Ao responsabilizar estudantes e professores, desconsideram fatores culturais,

econômicos e sociais que também influenciam o desempenho escolar (Soares et al., 2021). Assim, faz-se necessário um enfoque multidimensional que contemple tais aspectos e ofereça uma visão mais completa da educação, permitindo políticas mais eficazes e justas para o aprimoramento do sistema educacional.

Dalben e Almeida (2015), ao discutirem a avaliação multidimensional em larga escala, ressaltam que, dada a complexidade da realidade escolar, a medida de sua qualidade também deve ser complexa. Portanto, considerando a natureza polissêmica e multidimensional da qualidade, alguns autores argumentam que sua avaliação deve abarcar diversas dimensões.

Na realidade educacional brasileira, os indicadores de desempenho ainda não são amplamente explorados, devido à falta de metodologias específicas para sua avaliação e adequação (Soares et al., 2021). Políticas de avaliação baseadas em testes padronizados, como o SAEB e o ENEM, têm sido criticadas por sua limitada eficácia que, embora possam avaliar competências e habilidades relevantes para um ensino de qualidade, não são seguidos de medidas concretas baseadas em seus resultados (Pereira et al., 2023).

O Ideb pode induzir as escolas e seus profissionais a concentrarem seus esforços apenas nas áreas medidas, negligenciando outras áreas igualmente importantes. Isso ocorre devido à pressão para melhorar os índices, o que pode resultar na exclusão de outras áreas dos planos de ação das escolas (Soares et al., 2021).

Na busca constante pela melhoria dos resultados, escolas investem em mecanismos para aperfeiçoar os índices do Ideb, pautados em parâmetros de eficiência, eficácia e produtividade, abdicando da cultura do conhecimento e aprendizagem em troca de treinamentos para as avaliações externas em busca de bons resultados que as classifique nos melhores lugares e *rankings* para alcançar certificações e bonificações vinculadas aos resultados dos exames standardizados (Oliveira & Souza, 2010).

Em suma, embora os testes padronizados sejam importantes, são insuficientes para aprimorar a qualidade do ensino, sendo necessária uma abordagem mais abrangente e contínua de avaliação, apoiada por sistemas eficazes de informação e gestão (Pinto, 2008). O autor defende a hipótese de que quanto mais insumos- recursos humanos bem formados; recursos materiais e infraestrutura adequada- maior será a qualidade do ensino ofertado pela escola e, por conseguinte, a obtenção de melhores resultados nos testes padronizados.

Soares et al. (2021) asseveram que não existe qualidade sem infraestrutura, sem recursos humanos bem remunerados, bem como o sentimento de pertencimento à organização. Para os autores, outros fatores influenciam a qualidade da educação, como por exemplo, o tamanho da

unidade escolar; prática pedagógica, acesso e permanência escolar, e efetividade de gestão escolar.

3.2 A escola como uma organização

Dentro do conceito das Ciências Econômicas, a educação integra o terceiro setor da economia: a prestação de serviços. Em 1985, a Associação Americana de Marketing (AMA), definiu serviço como: “atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda ou proporcionadas aos clientes”. Os serviços educacionais são os benefícios oferecidos, um conjunto de valores complexos, difíceis de analisar e, dessa forma, o cliente é quem determina a satisfação atingida com o serviço adquirido (Mioranza, 2009).

Ainda, o autor aponta que conhecer o cliente, seus desejos e suas demandas são informações preciosas para o prestador e para o mercado de prestação de serviço. Ao mesmo ponto que fornecer o domínio do processo, a melhoria contínua do serviço ofertado é o diferencial que a empresa apresenta ao colocar-se no mercado, garantindo a satisfação dos clientes para a longevidade da organização (Mioranza, 2009).

Horovitz (1993) adiciona que o conjunto de informações, procedimentos, garantias e benefícios ofertados ao longo de toda a experiência de compra, desde antes até após a transação, denomina-se como “prestação”. Assim, o cliente ao adquirir um serviço, mais do que o melhor preço está em busca de satisfação, constituindo tarefa dos prestadores alcançar todas as expectativas dos clientes.

Desse modo, pode-se inferir que a escola, como prestadora do serviço educacional, carrega consigo a obrigação e o compromisso de proporcionar aos alunos um tratamento pessoal, individualizado, amigável e atencioso, que reconheça suas necessidades específicas. Sem alunos a escola não subsiste como organização e, inversamente, sem um serviço educacional de qualidade, não haverá a captação de novos alunos (Mioranza, 2009).

Serviços são descritos como intangíveis, perecíveis, não padronizados e exigem alta participação do comprador. Mioranza (2009) também aponta que os critérios dos serviços devem ser claramente estabelecidos como atributos mensuráveis e passíveis de avaliação pelo cliente e que tais atributos podem abranger tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. Quanto mais transparente e definido for o procedimento de prestação de serviços, maior será a viabilidade de se implementarem padrões estruturados de excelência (Pontes, 2022).

De acordo com Kotler & Armstrong (1993), os serviços possuem quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Essas

características demandam estratégias específicas para sua solução, como tornar tangível o intangível, aumentar a produtividade, padronizar a qualidade e influenciar os movimentos da demanda (Oliveira, 2018).

Aplicando as características dos serviços no contexto educacional, segundo Kotler & Armstrong (1993), ganha contornos específicos a intangibilidade dos serviços na unidade escolar, remete à natureza do conhecimento e das experiências de aprendizagem oferecidas pela escola, os quais não podem ser quantificados de maneira tangível, pois transcendem os objetos físicos. Isso significa que a qualidade da educação fornecida não pode ser simplesmente medida por parâmetros materiais, mas, sim, avaliada por meio de indicadores mais abstratos, como o progresso acadêmico dos alunos, o desenvolvimento de habilidades cognitivas e socioemocionais, entre outros aspectos (Vasconcelos, 2019).

No contexto escolar, seguindo os preceitos de inseparabilidade dos serviços de Kotler (1993), eles se destacam pela inter-relação entre a prestação do serviço educacional e a participação ativa dos alunos no processo de ensino-aprendizagem. No caso dos serviços educacionais, a entrega do conhecimento e sua assimilação pelos alunos acontecem simultaneamente, significando que a qualidade do serviço está intrinsecamente ligada à eficácia dos métodos pedagógicos empregados (Pontes, 2022).

A variabilidade dos serviços educacionais é evidente nas diferentes necessidades, habilidades e estilos de aprendizagem dos alunos, bem como nas diversas abordagens pedagógicas adotadas pelas escolas e professores. Cada aluno é único e as estratégias de ensino precisam ser adaptadas para atender às suas especificidades individuais. Além disso, fatores externos, como o contexto socioeconômico dos alunos, as políticas educacionais e as tendências pedagógicas também influenciam a variabilidade dos serviços educacionais oferecidos (Oliveira, 2018).

Por fim, a perecibilidade dos serviços educacionais ressalta a natureza transitória das oportunidades de aprendizagem. Uma vez que o tempo dedicado à educação não pode ser recuperado ou estocado, torna-se fundamental aproveitar plenamente as experiências de aprendizagem oferecidas no momento em que estão disponíveis (Pontes, 2022).

Pinto (2001) aponta que a “organização escolar é uma instituição social criada pela e para a sociedade, como instrumento de transmissão de cultura, na qualidade de bem de consumo”. Assim, dependendo de como a sociedade está organizada, quais os seus princípios, finalidades e funções, também as leis sofrem alterações e revogações, espelhando os interesses dessa mesma sociedade (Oliveira, 2018).

Diante desta coexistência, a escola apresenta-se como um espaço estratégico para a transmissão de saberes úteis para a sociedade em determinado tempo histórico. A missão fundamental e o propósito da escola estão ancorados em princípios educacionais voltados para a promoção do aprendizado e a formação ética cidadã, as quais norteiam suas práticas em direção à preparação holística dos alunos, diante dos desafios de uma sociedade em acelerada transformação (Trindade, 1997).

A escola, vista como uma organização, surge como face externa e visível da instituição educacional, representando não apenas um centro de ensino, mas também uma organização social complexa. Portanto, a escola não existe isoladamente, mas está profundamente interligada com diversas outras organizações dentro da sociedade, como família, governo e comunidade, influenciando e sendo influenciada por tais relações (Dalben e Almeida, 2015).

Ribeiro (2021) esclarece que, na interação com outras organizações, a escola enfrenta grandes desafios, principalmente o de mediar os contrários: em atender uma determinada clientela quanto à quantidade e de atendê-la bem na qualidade. Dessa forma, a escola como uma organização, faz leitura do contexto social, histórico e político, aprimorando as funções desempenhadas pelos diversos agentes que compõem o seu quadro profissional, interligando a função de ensinar/aprender com a qualidade dos resultados alcançados.

Dentro da administração pública, a busca pela qualidade dos serviços prestados é fundamental para garantir a eficiência, eficácia e efetividade. Na atual conjuntura, conceituar qualidade nos serviços prestados envolve a busca contínua pela excelência em todas as áreas de atividade de uma organização, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes, garantir a satisfação dos usuários e promover a melhoria contínua (Vasconcelos, 2019).

No âmbito da Administração, o conceito de qualidade se refere à medida em que um produto, serviço ou processo atende ou excede as expectativas e requisitos estabelecidos pelos clientes ou usuários. A qualidade é uma característica multidimensional que engloba não apenas a conformidade com especificações técnicas, mas também aspectos como confiabilidade, durabilidade, desempenho, segurança, facilidade de uso, estética e adequação ao propósito pretendido.

Portanto, compreender a evolução da organização escolar, seus processos e sujeitos, permite atuar para a melhoria dos resultados buscando o êxito da qualidade nos serviços prestados. A análise organizacional configura a escola como uma organização complexa multifacetada, atenta à evolução social, política e econômica, exigindo-se assim alto padrão de eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados (Ribeiro, 2021).

Para o autor Mezomo (1997), embora a escola e a empresa apresentem missão e objetivos diferentes, ambas como organização possuem a mesma finalidade: atender as necessidades de seus públicos; existem para servir a sociedade, oferecendo produtos ou serviços de qualidade, tornando-os competitivos e eficientes.

3.3 Efetividade na Gestão Escolar

No cenário atual, os objetivos e as práticas educacionais expandiram-se e assumiram novas características. A escola passou a enfrentar demandas adicionais e, portanto, a ser mais exigida em suas decisões e ações perante o vasto conjunto de conhecimentos gerados pelo avanço da tecnologia e da globalização. Tais demandas e exigências implicam a necessidade de adaptação das estruturas e da gestão organizacional, de modo a estar em sintonia com as transformações em curso (Clímaco, 2010).

A chamada “sociedade do conhecimento” passou a reivindicar uma crescente eficiência das organizações e altas habilidades de seus gestores e colaboradores para satisfazer à expectativa da sociedade, como afirma Cornali (2012). Nesse sentido, as instituições de ensino são pressionadas a serem sempre mais eficazes e produtivas, sendo os gestores obrigados a serem efetivos para alcançar as metas estabelecidas com melhor utilização dos recursos disponíveis (Cornali, 2012).

Logo, a efetividade de gestão na organização é essencial para o sucesso das instituições, pois está diretamente relacionada à qualidade do ensino e ao desenvolvimento dos estudantes. Uma gestão escolar eficaz envolve a coordenação harmoniosa de múltiplos processos administrativos, pedagógicos e financeiros, tendo como fim a promoção de um ambiente educacional propício para a aprendizagem e o desenvolvimento humano (Morais, 2016).

Em termos acadêmicos, a efetividade de gestão escolar pode ser compreendida nas perspectivas de melhorar os indicadores de desempenho, eficiência, eficácia e produtividade. Bertucci e Moraes (2008) definem o construto ‘**Efetividade de gestão**’ no campo educacional como complexo e desafiador, devido à multiplicidade de fatores que podem interferir para que as referidas organizações não consigam alcançar suas metas, como por exemplo, a falta de planejamento e estabelecimento de objetivos imprecisos. A delimitação das metas e de planejamento estratégico são fatores complementados por Andrade (2002).

Diante desta complexidade, a Efetividade de gestão está diretamente influenciada pela maneira como os gestores articulam e gerenciam todos esses fatores dentro da organização

escolar. Silva e Moraes (2002) ressaltam que os gestores educacionais não estão preparados para desempenhar funções de gerência, necessitando de maior formação específica, destacando o amadorismo gerencial e tomadas de decisão sem planejamento. Entretanto, os autores esclarecem que, de maneira geral, os gestores aprendem as suas funções no decorrer da gestão (Silva & Moraes, 2002).

Walter et al. (2005) complementam que os gestores acumulam conhecimento ao longo da gestão e comumente estão focados nas ações internas, o que prejudica uma visão ampla das necessidades, dos objetivos e das ações que possibilitam a melhoria dos resultados da organização. Assim, para avaliar a efetividade em uma organização educacional, torna-se necessária a identificação e a análise de algumas dimensões: satisfação e desenvolvimento acadêmico do estudante, desenvolvimento de carreira pessoal e profissional, satisfação de professores e funcionários (Walter et al., 2005).

Desse modo, avaliar a Efetividade de gestão configura-se como relevante para planejar e melhorar qualidade da educação. Cornali (2012) apresenta alguns indicadores fundamentais para tal avaliação, como: desempenho dos administradores, utilização da tecnologia da informação, gestão de riscos e, principalmente, os indicadores de *performance* dos alunos. Os referidos indicadores demonstram o nível de efetividade, atrelado à aptidão da organização em adequar-se às exigências internas e externas, e de atingir seus objetivos com atenção especial às oportunidades e aos desafios (Cornali, 2012).

Para alcançar esses indicadores indispensáveis à sobrevivência da instituição, faz-se necessário que os gestores atuem com foco em desempenhos efetivos para o crescimento intelectual. O desenvolvimento social e econômico do país está diretamente ligado à avaliação da qualidade da Educação Básica e é por meio da avaliação que os indicadores apontam para a melhoria (Bertucci & Moraes, 2008).

Assim sendo, considera-se essencial a compreensão de como a Efetividade de gestão escolar pode impactar positivamente, de forma direta, os indicadores de qualidade do ensino e suas dimensões. Essa interconexão entre gestão e qualidade educacional não somente otimiza a alocação de recursos, como também fortalece as práticas pedagógicas, aprimorando a capacidade da escola de responder adequadamente às demandas sociais e educacionais (Moraes, 2016).

3.4 O modelo MULTQUALED

Nas últimas décadas, um movimento global em direção à avaliação educacional mais holística e multidimensional tem ocorrido (Mioranza, 2009). Os sistemas de avaliação tradicionais, que muitas vezes se baseiam exclusivamente em testes padronizados de habilidades acadêmicas, têm sido criticados por não capturarem completamente a riqueza e a complexidade da educação (Oliveira, 2018).

Em resposta a essa necessidade de abordagens mais abrangentes, surge o modelo MULTQUALED, desenvolvido para avaliar a qualidade educacional, estruturado nos modelos de gestão: SERVQUAL, de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e de Cheng e Tam (1997), aplicados à educação, e no modelo europeu de gerenciamento da qualidade- *European Foudation for Quality Management* (EFQM), que foi aplicado em escolas portuguesas (Saraiva, 2003). Também foram usados os princípios contidos no livro da *American Society for Quality* – ASQ (2003), que trata da aplicação da qualidade na educação em unidades de ensino e análises realizadas por Spanbauer (1995), estudioso das instituições de ensino norte-americanas aplicando conceitos de qualidade e produtividade (Mioranza, 2009).

Flick (2013) destaca que a pesquisa em avaliação reflete os fundamentos estabelecidos pela política social dos Estados Unidos, no início do século XX, estendendo-se por diversas áreas como educação, saúde, terapia e política geral. Tal expansão ocorreu em quatro fases na área da educação e são bases para a aplicação do MULTQUALED na Educação Básica.

Inicialmente, um modelo influenciado pela mensuração do desempenho das escolas, seguido pela descrição precisa do processo com foco no desempenho do aluno. As fases subsequentes consolidaram a avaliação como um instrumento para estimar a qualidade e embasar políticas governamentais. Dessa forma, a avaliação constitui-se como método fundamentado para intervenções e consequências no sucesso das ações (Flick, 2013).

A avaliação é fundamental para que as unidades escolares saibam, ou queiram saber, quem são, onde estão, para onde pretendem ir e principalmente como chegar lá. Deixar-se avaliar, mesmo que o resultado não lhes seja favorável, entendendo que, somente conhecendo sua realidade as escolas poderão melhorar, chegando à excelência com um desenvolvimento institucional compatível com sua missão, visão e finalidade. A avaliação jamais poderá ser entendida como forma de controle de processos ou com caráter punitivo, mas como oportunidade de mudança e de aperfeiçoamento (Mezomo, 1997).

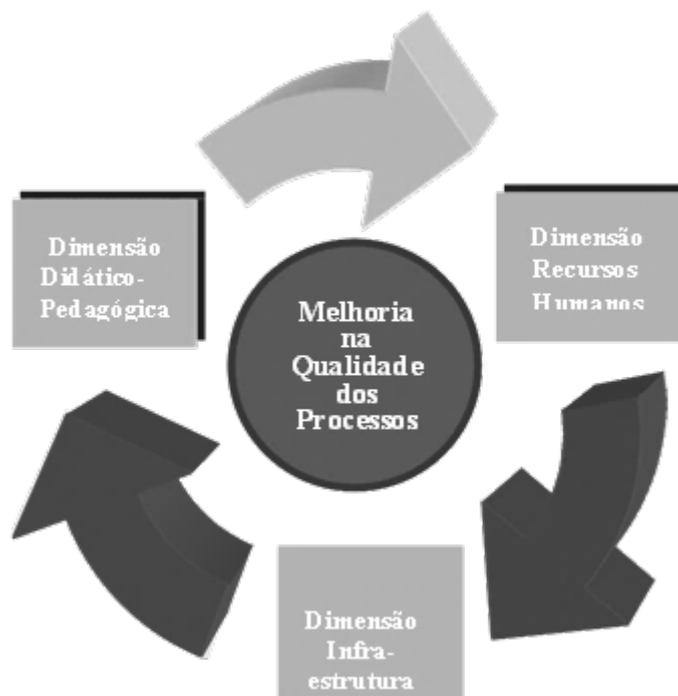
Um conjunto robusto de indicadores possibilita organizar, de maneira clara e acessível, um quadro diagnóstico de sinais que permite identificar aspectos positivos e negativos da

instituição escolar, o que facilita a disseminação de informações, possibilitando que todos os envolvidos estejam cientes e capacitados para discutir e estabelecer prioridades de ação, buscando a melhoria contínua da escola (Ribeiro e Kaloustian, 2005).

Pode-se definir que a melhoria contínua na qualidade dos processos em uma instituição de ensino, através do MULTQUALED, ocorre pela interação das dimensões: **Organização Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura**, como pode ser visualizado na figura 1, a seguir.

Figura 01

Processo de melhoria contínua do MULTQUALED



Fonte: Elaborada por Mioranza (2009)

Os indicadores da qualidade na educação foram criados para ajudar a instituição a avaliar e a melhorar a qualidade educacional, sendo esse seu objetivo principal, levando-se em conta que a instituição tem condições de intervir para melhorar sua qualidade, segundo seus próprios critérios e prioridades, ao compreender seus pontos fortes e fracos. Os indicadores são, portanto, sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. A variação dos indicadores permite constatar mudanças (Ribeiro e Kaloustian, 2005).

A qualidade da instituição é envolvida pelas dimensões **Organização Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura**, sendo que cada uma se constitui em um

grupo de indicadores. Os indicadores, por sua vez, são traduzidos em variáveis (perguntas) a serem respondidas coletivamente. Desse modo, com os resultados obtidos nos conjuntos de variáveis, a instituição tem condições de avaliar sua qualidade educacional e seu desempenho.

Estudos, avaliações e pesquisas mostram que a qualidade da educação é um processo complexo, abrangente e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e, muito menos, sem tais insumos (Dourado et al., 2007).

O modelo MULTQUALED, originalmente voltado para ser aplicado em instituições educacionais para avaliação de Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, foi adaptado para aplicação em escolas do Ensino Básico, sendo considerado como um modelo útil por várias razões:

- 1) possibilita um autoconhecimento com relação às atividades e aos processos que afetam a qualidade educacional do ensino em escolas de Educação Básica e, por conseguinte, da instituição;
- 2) favorece uma clara compreensão do que se está praticando e que resultados estão sendo gerados;
- 3) identifica as dimensões nas quais os problemas relacionados à qualidade educacional ocorrem;
- 4) aponta os aspectos que necessitam de ações de melhoria da qualidade educacional.

Os objetivos gerais da avaliação educacional pela aplicação do modelo MULTQUALED são:

- 1) consolidar uma cultura de avaliação, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e eventuais ameaças à melhoria da qualidade educacional;
- 2) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão da organização didático-pedagógica, promovendo melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão;
- 3) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão dos recursos humanos, promovendo melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados ao desempenho e à valorização docente, discente e técnico administrativo;
- 4) diagnosticar, aperfeiçoar e acompanhar os aspectos relacionados à dimensão da infraestrutura, promovendo a melhoria da qualidade das atividades e dos processos relacionados

às instalações físicas, tais como: salas de aula, laboratórios, biblioteca, equipamentos e demais dependências;

5) reavaliar a gestão educacional, tomando decisões com ações estratégicas para o aumento da qualidade educacional de forma contínua.

3.4.1 Dimensão Didático-Pedagógica

O acesso à escola não é mais garantia de sucesso. Em um mundo globalizado, onde conhecimento e informação andam atrelados à multiplicidade tecnológica, educar tornou-se desafiador. Tão importante quanto o acesso é a permanência do aluno na escola para que vença todas as etapas de ensino e que a qualidade do ensino ofertado seja pautada em um currículo que agregue valores e competências para a vida, educando para que sejam cidadãos atuantes e socio-emocionalmente capazes de transformar a realidade (Aguirra, 2018).

Após a universalização do Ensino Fundamental, aumentaram os desafios para garantir uma educação de qualidade, indicando que o processo requer mudanças no sistema escolar (Clímaco et al., 2010). Tais mudanças demandam investimentos significativos e maior controle sobre os recursos e processos, aprimoramento da formação docente, redução do número de alunos por turma, adoção de metodologias eficazes, disponibilização de materiais adequados e melhoria da infraestrutura escolar. (Oliveira, 2018).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN, 2010) enfatizam que a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos e da qualidade da educação estão intimamente ligados à valorização e condições de trabalho dos profissionais. Os sistemas de ensino devem oferecer recursos e apoio aos docentes investindo na formação continuada, nos recursos tecnológicos e ampliando as oportunidades de aprendizagem (LDB, 1996).

A implementação da BNCC (2018) agrega à Educação Básica um currículo padronizado em todo território nacional, oportunizando um aprendizado equitativo, além de trabalhar conteúdos, habilidades e competências comuns, abarcando também a diversidade regional. Na prática, a adoção da BNCC envolve uma série de desafios, como a formação de professores, a adequação dos currículos escolares, a oferta de materiais didáticos alinhados às diretrizes curriculares e a promoção de práticas pedagógicas inovadoras, além de um processo de avaliação contínuo e formativo, integrado ao planejamento e à prática pedagógica (Soares, et al., 2021).

Dentro da dinâmica escolar, a didática caracteriza-se como mediadora entre as bases teóricas científicas da educação escolar e a prática docente (Alves, 2021). Oportunizar experiências práticas através de novas metodologias porque “só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente e permanente que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros” (Freire, 1997).

Ensinar, criar novas formas de aprendizagem e avaliar se o conteúdo foi absorvido constituem-se uma permanente reflexão do professor como agente transformador. O processo constante de novas aprendizagens que o aluno constrói é avaliado pelo docente como prática de revisão com o propósito de averiguar se sua metodologia foi eficiente e se alcançou os objetivos propostos, procurando melhorias que se refletem na qualidade educacional (Elisabete, 2022).

Nóvoa (1995) contribui assinalando que a mudança educacional depende dos professores e da sua formação, apontando como primordial a formação inicial e continuada dos professores para melhoria da Educação Básica, evidenciando a necessidade de oferecer uma base teórica consistente, aliada a experiências e práticas significativas, durante o período de formação inicial, levando-se em conta que a globalização produz conhecimento em uma rapidez imensurável, sendo o docente obrigado a atualizações constantes e técnicas de ensino sempre atuais.

Todos os profissionais da escola são importantes para a realização dos objetivos do projeto pedagógico e tamanha responsabilidade exige, especialmente para os docentes, boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio. Para tanto, é importante que se garantam condições, como estabilidade do corpo docente, que incidem na consolidação dos vínculos e dos processos de aprendizagem, uma adequada relação entre o número de professores e o número de alunos, salários condizentes com a importância do trabalho (Ribeiro e Kaloustian, 2005).

Outro ponto relevante quanto à formação continuada dos professores diz respeito à evolução ao longo da carreira. Pesquisas como de Mizukami (2004) e Gatti (2009) destacam a importância de programas de desenvolvimento profissional que ofereçam oportunidades de atualização e aprimoramento das práticas pedagógicas, considerando as demandas e os desafios específicos enfrentados no cotidiano escolar e a criação de políticas públicas de valorização profissional (Nardi et al., 2014).

A opção de enxergar o professor no foco de pesquisa, como agente de transformação e a sua perspectiva quanto a essa questão, fundamenta-se na valorização e reconhecimento de seu papel para a melhoria da educação, entendendo-o como peça-chave na transformação das ideias pedagógicas em ações concretas dentro da escola, uma vez que cabe a ele a orientação da atividade de seus estudantes (Pedroza, 2010).

Por sua vez, Menezes-Filho & Pazello (2007) constatam que, no contexto brasileiro, o aumento dos salários dos professores, promovido pela implementação da regra do FUNDEB, resultou em uma melhoria no desempenho acadêmico dos estudantes, conforme mensurado pelos resultados obtidos no SAEB. Segundo os autores, a disponibilização de recursos adicionais pode efetivamente incrementar a capacidade de ensino da escola quando esses recursos contribuem para a modificação das práticas pedagógicas dentro da sala de aula.

Além disso, torna-se fundamental que os programas de formação contemplem uma compreensão aprofundada dos conteúdos a serem ensinados, bem como estratégias pedagógicas eficazes (Nóvoa, 1995). Para adequar-se ao novo currículo, os exames estandarizados empregados no Brasil passaram a utilizar matrizes avaliativas com as competências que versam no documento da BNCC. Em contrapartida, em 2019, o CNE apresentou o Parecer nº 22, alinhando um novo perfil docente como sujeito que coloca em prática as competências, sob a ótica de melhoria na valorização e formação, em reconhecimento do valor social da carreira do magistério no Brasil (Santos & Ferreira, 2020).

Concluindo a análise do tripé - currículo, formação e avaliação - apresentado na BNCC, aborda-se o sistema de avaliação. Um dos princípios norteadores da avaliação na BNCC é a valorização dos processos e das trajetórias de aprendizagem dos estudantes, reconhecendo suas potencialidades e desafios e, portanto, a avaliação não se limita a verificar se os alunos atingiram determinados objetivos, mas também busca identificar suas necessidades e dificuldades, subsidiando a prática pedagógica e o planejamento educacional (Brasil, 2018).

H1: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão **Didático-Pedagógica** na percepção dos Gestores e Docentes.

3.4.2 Recursos Humanos

A escola exerce um papel social de extrema importância e destaca-se pela capacidade de transformar e ressignificar, no exercício das funções de ensino e educação para a sociedade contemporânea (Chirinéa & Brandão, 2015). Assim, a escola é “um modo de uma rede de aprendizagem colaborativa”, um espaço organizado voltado para o conhecimento, para a aprendizagem, ativamente comprometida com a qualidade da educação, refletindo sua adaptabilidade e relevância contínua na dinâmica social e educacional (Pacheco, 2019).

Esse dinamismo da escola, caracterizado por sua capacidade de acompanhar as transformações contemporâneas, torna-a um agente de mudança, exigindo que seus profissionais estejam continuamente engajados em novos aprendizados. Para garantir a formação qualificada dos recursos humanos, faz-se necessário implementar estratégias que aprimorem as habilidades individuais e coletivas, com foco na constante melhoria do processo educacional, que de fato prepare os estudantes para o futuro (Chirinéa & Brandão, 2015). Embora a gestão educacional esteja adotando abordagens mais empresariais, como destaca Lück (2012), a falta de dados e informações não atualizadas continuam sendo um entrave. Para uma avaliação institucional eficaz, precisa-se contar com sistemas de informação adequados que forneçam dados relevantes e atualizados para orientar a tomada de decisões (Santos & Ferreira, 2020).

Dentro dos dados atualmente utilizados para a melhoria das informações estão os resultados dos exames estandardizado que demonstraram ofertar um recorte, uma visão instantânea e limitada da qualidade educacional. Uma avaliação institucional mais abrangente requer um sistema contínuo e dinâmico de coleta e análise de dados, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a monitorização do progresso ao longo do tempo (Pinto, 2023).

A análise da alocação de recursos financeiros na educação tem sido objeto de extensa investigação acadêmica, buscando compreender como determinados insumos ou métricas específicas - como professores, computadores, material didático, tamanho das turmas e carga horária escolar - podem influenciar a qualidade da oferta educacional (Oliveira, 2018).

H2: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão **Recursos Humanos** na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

3.4.3 Infraestrutura

Cabe à escola, através dos seus diversos agentes e práticas educativas, assumir todo o seu potencial na condição de ser um espaço de reflexão e (inter)ação transformadora. Efetivamente, o conceito e a prática da educação estão intrinsecamente associados à ideia de transformação, de desenvolvimento e superação permanente dos sucessivos estágios de equilíbrio do ser humano considerado na sua individualidade e na sua coletividade (Boavida & Amado, 2006).

A imersão da sociedade na tecnologia desafiou a escola a uma mudança de paradigmas, levantando questionamentos, como: Que tipo de cidadão se deseja formar para o século XXI? Tal demanda exigiu uma escola voltada para a geração de novas habilidades, novas competências e, conseqüentemente, novas práticas educativas.

De forma mais evidente, durante o período de isolamento da pandemia do Covid-19, a tecnologia reapareceu como uma ferramenta do mundo globalizado, imprescindível para a educação, contribuindo para facilitar o processo ensino-aprendizagem, elevando o interesse dos alunos e evoluindo as práticas docente. (Pinto, 2023).

Em tempo de avanços tecnológicos, quando a visão da escola é a inovação e transformação educacional e social, a formação continuada, salas de aulas preparadas, *Internet*, aparelhos eletrônicos e laboratórios especializados são os princípios que uma escola pública de qualidade deve se pautar. Estas iniciativas demonstram que é possível organizar a escola como um espaço potencializador de aprendizagens, aliando todos esses instrumentos nas práticas que promovam a educação (Barreira, 2006).

Para se poder atingir uma transformação social global torna-se vital que as pessoas, cidadãos e cidadãs deste mundo, tenham acesso a uma educação que traga as vivências e experiências do mundo real para o centro das aprendizagens; que estimule a reflexão e o pensamento crítico; que questione preconceitos e imagens estereotipadas; que prepare para a diversidade; que desenvolva um sentido participativo e democrático; que contribua para a criação de um sentimento de pertença a uma humanidade partilhada, a uma cidadania global (Elizabete, 2022).

O conhecimento entre pares docente e educandos é a base para que a transformação das pequenas ações aconteça. Portanto, as escolas transformadoras usam metodologias que levam os estudantes a um aprendizado além de conteúdos predeterminados e sem sentido, ampliando sua visão de mundo, fazendo com que seus estudantes, de fato, tenham o papel de protagonistas, sendo capazes de empregar o que aprenderam em suas vidas fora da escola (BNCC, 2018)

Barreira (2006) demonstra que as escolas estão organizadas a partir de quatro elementos definidores: tempo, espaço, saber e poder. O tempo nas escolas restringe-se em aulas com duração de 50 minutos, dividido em séries de acordo com a idade biológica e capacidade dos educandos, horários e calendários rígidos. Os espaços escolares dispõem de salas de aula organizadas com carteiras individuais e em fila, voltadas para um quadro no qual o conteúdo é explanado. O saber sistematizado é definido pelo currículo do básico para o mais complexo, com apropriação pelos educandos, através das aulas, avaliações e trabalhos que são avaliados

com notas. O poder é organizado de maneira hierarquizada e burocrática, com mecanismos de punição e premiação (Barreira, 2006).

“Não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente e impacientes diante do mundo que não fizemos acrescentando a ele algo que fazemos” (Freire, 1996). O uso dos recursos tecnológicos das aprendizagens significativas propicia um novo conhecer, movido pela inquietação e angústia, produzindo conhecimento com o próprio aluno, orientado e direcionado pelo professor (Soares et al., 2021).

H3: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão **Infraestrutura** na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico utilizado para desenvolvimento da pesquisa, contendo tipo, abordagem, método, população e amostra, bem como os procedimentos para coleta e análise dos dados.

O percurso metodológico refere-se ao conjunto de técnicas, procedimentos e princípios utilizados na realização de pesquisas científicas, sendo prioritário para garantir a validade, confiabilidade e replicabilidade dos resultados obtidos por meio dos métodos que visualiza os caminhos e percursos do fazer ciência (Demo, 1985).

Esta etapa é essencial na pesquisa por fundamentar os passos e processos, com foco específico na investigação e levantamento de dados que refletem fidedignamente as etapas do projeto para alimentar as propostas do estudo (Creswell, 2007).

4.1 Abordagem, Tipo e Método da Pesquisa

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar a qualidade da Educação Básica da Superintendência Regional de Ensino (SRE), abordagem frequentemente utilizada em pesquisas que se concentram na medição, coleta e análise de dados numéricos que se utilizam das técnicas estatísticas, instrumentos padronizados e imparciais. Creswell (2007) afirma que a objetividade da pesquisa quantitativa permite alcançar um número maior de informação, sendo que se acrescida da análise dos dados facilita a identificação das relações e correlações nos padrões numéricos.

Quanto ao tipo, os procedimentos metodológicos adotados basearam-se na taxionomia proposta por Vergara (2004), classificando-a em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Tal abordagem metodológica proporcionou uma base clara para a condução da pesquisa, delineando seus objetivos e procedimentos de maneira precisa.

No que diz respeito aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois permite descrever e expor características de determinada população ou fenômeno, como as percepções do corpo docente, gestores e equipe administrativa. A pesquisa descritiva também possibilita estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza, não detém compromisso de explicar o que descreve, embora sirva de base para explicações (Vergara, 2004).

A pesquisa descritiva delinea o que é em quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos, objetivando seu funcionamento no presente (Marconi & Lakatos,

2017). Logo, as pesquisas descritivas são mais estruturadas, visam descrever as características de um grupo, descobrindo existência de associações entre variáveis como, por exemplo, levantamento de percepções, associações nos dados demográficos (Gil, 2002).

Quanto aos meios, configura-se como uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionário estruturado que amplia a possibilidade de coletar dados, otimiza o tempo, além de permitir a análise estatística e generalização dos dados a população de interesse (Hair et al., 2019).

Para o alcance dos objetivos propostos, este estudo utilizou-se de levantamentos de dados tipo *Survey*, por meio da aplicação de questionário estruturado com afirmativas do tipo *Likert* de 5 pontos que contemplam tanto as dimensões do modelo validado MULTQUALED (Mioranza, 2009) quanto as hipóteses do construto de Efetividade de gestão (Morais, 2015).

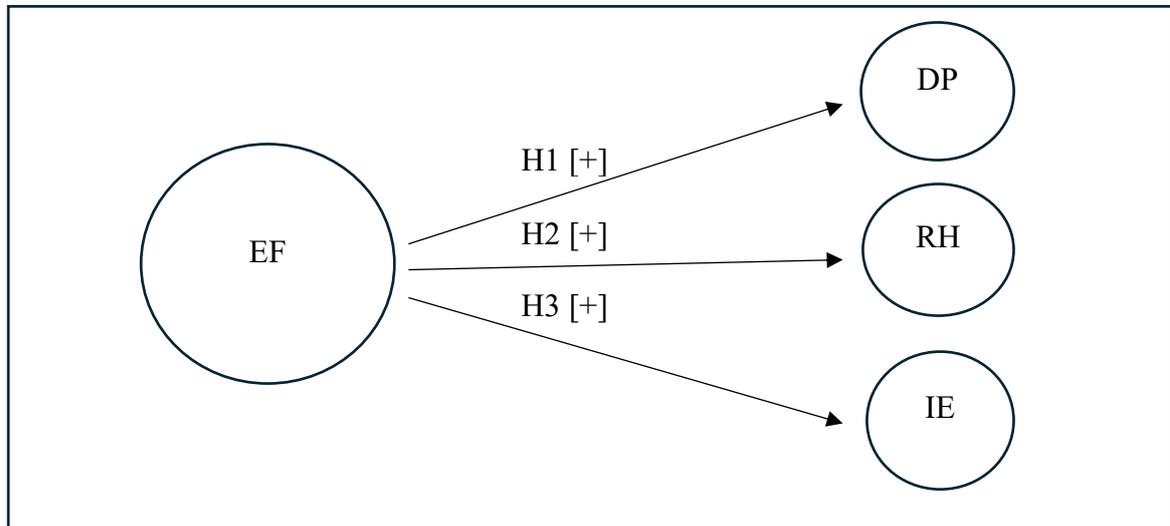
O levantamento de dados por meio pesquisa de campo tipo *Survey* permite o questionamento direto com os sujeitos cujos comportamentos ou opiniões se pretende compreender, sendo tal método um dos mais utilizados em estudos quantitativos (Gil, 2002).

A maioria das atividades desenvolvidas nas instituições escolares são mensuráveis, avaliadas e transformadas em dados que permitem conhecer, monitorar e intervir nos níveis de qualidade e satisfação atingidos, contribuindo para a melhoria constante dos resultados.

Dessa maneira, a avaliação educacional é de extrema importância por permitir que a instituição possa saber quem ela é, onde está, para onde quer ir e como chegar lá. Pressupõe ainda que ela esteja disposta a se deixar avaliar, ainda que o resultado não lhe agrade e que compreenda que a partir da identificação das oportunidades de melhoria é que esta poderá chegar à excelência e a equidade, criando processos de desenvolvimentos compatíveis com sua missão e suas necessidades (Mezomo, 1997).

Vergara (2007) aponta que a formulação de hipóteses contribui para a investigação dos fenômenos podendo concorrer de maneira positiva, através de testes estatísticos que permitem validar e correlacionar as associações levantadas. O modelo hipotético apresentado neste estudo contribui para que a instituição reconheça seus erros e aprimore seus processos por meio da avaliação, utilizando este instrumento para expandir e intervir nos pontos que necessitam de melhoria, como mostra a figura 02.

As hipóteses apresentadas indicam um direcionamento claro sobre o caminho que as instituições de ensino devem adotar para avaliar e aprimorar a qualidade da Educação Básica. A análise sugere que, quanto mais efetiva for a gestão escolar, maior será a influência positiva sobre as principais dimensões que compõem o ambiente educacional: Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura.

Figura 02*Modelo Hipotético***Fonte:** Elaborada pela autora (2024)

Hipótese 1: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Didático-Pedagógica na percepção dos Gestores e Docentes.

Hipótese 2: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Recursos Humanos na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

Hipótese 3: A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

4.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa

O universo desta pesquisa são as escolas que compõem a Superintendência Regional de Ensino (SRE), de Sete Lagoas, subordinada à Secretaria de Estado de Educação (SEE), do Governo de Minas Gerais, que desempenha a gestão de 73 escolas estaduais na região.

Em 2023, dentro desse conjunto de escolas administradas pela SRE de Sete Lagoas, foram estrategicamente selecionadas 29 unidades educacionais para compor a amostra da pesquisa. A seleção priorizou o caráter singular destas unidades de ofertarem, simultaneamente, os três níveis de ensino da Educação Básica na mesma unidade: Anos Iniciais; Anos Finais e Ensino Médio.

Em maio de 2024, o consolidado do quantitativo de cargos destas unidades selecionadas, segundo o Sistema de Administração de Pessoal (SISAP), possuía 1.517 docentes entre efetivos e contratados, 109 gestores e equipe pedagógica e 157 técnicos administrativos nas unidades selecionadas distribuídas em nove municípios.

4.2.1 População e Amostra

A presente pesquisa foi conduzida com o objetivo de analisar a percepção de diferentes grupos de profissionais envolvidos no funcionamento das instituições de ensino. A população-alvo desta pesquisa são os gestores, equipe pedagógica, docentes e técnicos administrativos das escolas públicas estaduais de Sete Lagoas, que possuem as três modalidades de ensino na mesma unidade escolar.

Cada um desses profissionais desempenha um papel fundamental no processo educacional, e suas percepções fornecem uma base sólida para compreender como essas variáveis interagem e influenciam diretamente a qualidade do ensino oferecido nas instituições pesquisadas, representando uma diversidade de perspectivas sobre a qualidade da Educação Básica.

A fim de conferir significância à avaliação dos dados, apropriou-se a amplitude da amostra para uma população finita, conforme preconiza Gil (2002), estabelecendo um coeficiente de confiança de 95,5%, associado a uma margem de erro de 0,5%. Para que a amostra represente com fidedignidade os resultados e características do universo, levando em consideração sua extensão e os recursos existentes, torna-se importante estabelecer o nível de confiança e o erro máximo permitido para investigar o fenômeno, no qual o nível de confiança indica os desvios-padrão em relação à média (Gil, 2002).

Em pesquisas sociais utilizam-se percentuais entre 3% a 5% para erro máximo permitido, sendo que quanto menor o percentual (%), maior o tamanho da amostra. Assim, neste estudo utiliza-se desvio-padrão de 95,5% para nível de confiança, com erro máximo de 5%. Quando desconhecem os valores populacionais de “p” e “q”, substitui-se por 0,5 (Levine, 2000).

A determinação da amostra mínima de docentes, técnicos administrativos, gestores e equipe pedagógica investigados ocorreu por meio de amostragem probabilística aleatória, garantindo uma abordagem metodológica robusta na coleta de dados.

Aplicou-se a seguinte fórmula para o cálculo do tamanho da amostra da população:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = tamanho da amostra a ser conhecido

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em nº de desvios-padrão – para um grau de confiança de 95,5% utilizou-se dois desvios-padrão

p = percentagem com a qual o fenómeno se verifica (50%)

q = percentagem complementar (100 – p)

e = erro máximo permitido $\alpha = 0,05$ ou 5%

N= tamanho da população ou universo

Aplicação da fórmula para definição da amostra de docentes

$$n = \frac{(2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1.517}{(0,05)^2 \cdot (1517-1) + (2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{1.517}{4,79} = 316,70 = \mathbf{317 \text{ Docentes}}$$

Aplicação da fórmula para definição da amostra de gestores

$$n = \frac{(2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 109}{(0,05)^2 \cdot (109-1) + (2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{109}{1,27} = \mathbf{86 \text{ Gestores}}$$

Aplicação da fórmula para definição da amostra de técnicos administrativos

$$(2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 157$$

$$n = \frac{157}{(0,05)^2 \cdot (157-1) + (2)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{157}{1,39} = \mathbf{113 \text{ Técnicos Administrativos}}$$

As respostas obtidas alcançam a amostra mínima necessária, onde foram obtidos 342 questionários respondidos pelos docentes, 113 técnicos administrativos e 97 gestores e equipe pedagógica.

4.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta dos dados realizou-se por meio de pesquisa de campo, nas unidades pré-selecionadas, com aplicação dos questionários que constituem o Modelo Multidimensional de Avaliação da Qualidade Educacional (MULTIQUALED), em conjunto com as afirmativas do construto **Efetividade de gestão**.

A verificação foi conduzida por intermédio da aplicação de três questionários que compõem o modelo, permitindo realizar uma análise abrangente da qualidade da educação, por meio da relação da influência da **Efetividade** em três dimensões distintas: **Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura**.

O questionário número um (1) do Apêndice 4, respondido pelos docentes, o de número dois (2) pelos técnicos e assistentes administrativos e o questionário de número três (3) pelos gestores e equipe pedagógica. Excluiu-se desta pesquisa o questionário utilizado no modelo MULTQUALED direcionado aos discentes, devido a menor idade dos envolvidos e sugere-se utilizá-lo como critério para pesquisas futuras.

As dimensões analisadas contemplam as atividades desenvolvidas pelas unidades escolares levantadas no referencial teórico. A relação da influência da Efetividade de gestão nas dimensões da qualidade educacional resultou da mensuração das variáveis inseridas nos questionários respondidos pelos docentes, técnicos administrativos, gestores e equipe pedagógica das unidades selecionadas.

Os questionários do MULTQUALED e da Efetividade, com seus indicadores, variáveis e escalas constituíram-se como instrumentos de medidas alinhados e validados, garantindo fidedignidade, precisão e confiabilidade. A validação dos testes, construtos e variáveis observadas referem-se à capacidade de medir os mesmos sujeitos em ocasiões diferentes ou em testes equivalentes.

O questionário é um instrumento de coleta de dados composto por perguntas e afirmações (variáveis) pré-elaboradas e dispostas de forma sequencial em dimensões que se constituem no tema da pesquisa, ou no fenômeno que se pretende estudar ou conhecer. Para Lakatos (1992), o questionário faz parte da observação direta extensiva, sendo constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas e sem a presença do pesquisador.

Seltiz (1975) ressalta que ainda existe uma série de vantagens para o uso de questionários, entre elas: que este tende a ser um processo menos dispendioso; sua natureza impessoal assegura certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra; as pessoas têm maior confiança em seu anonimato e se sentem mais livres para expressar suas opiniões que, por vezes, podem ser desaprovadas ou até mesmo comprometê-las, principalmente em setores subordinados, além da capacidade de fazer menos pressão para resposta imediata.

Para esta pesquisa, os questionários foram estruturados com questões objetivas e fechadas com a finalidade de coletar os dados necessários para a análise e caracterização da opinião dos que compõem as unidades escolares pré-selecionadas da SRE de Sete Lagoas, com relação à avaliação da qualidade educacional, sendo que o tempo médio para o preenchimento de cada questionário foi de aproximadamente quinze minutos.

Os dados coletados primariamente foram obtidos junto aos gestores, docentes, técnicos administrativos e equipe pedagógica, tendo por instrumento a aplicação de questionários com variáveis relacionadas à comprovação e à interpretação da realidade, levando-se em consideração os indicadores estabelecidos.

Os dados de fontes secundárias foram obtidos por meio da revisão da literatura e de bibliografia relacionada ao tema, teoria e modelos, documentos e demais informações fornecidas pelas unidades escolares da SRE (Sete Lagoas) e SEE (Minas Gerais).

Para elaboração e aplicação dos questionários, optou-se pelo sistema *Google Forms*, devido a sua disponibilidade de recursos e ser de fácil acesso (Mota, 2019), além de ser um programa amplamente utilizado pela SEE/MG. Antes da aplicação em larga escala dos instrumentos, foi realizado um pré-teste com 10% da amostra, abrangendo os três segmentos (docentes, técnicos administrativos, gestores e equipe pedagógica), com o objetivo de identificar possíveis falhas nos instrumentos.

O pré-teste ocorreu durante o mês de julho, entre os dias 18/07/2024 e 23/07/2024, utilizando a plataforma *Google Forms*. Durante esse período, foram avaliados o retorno das respostas, as pontuações e a objetividade das afirmações. As correções necessárias foram realizadas para a versão final do questionário, garantindo maior precisão na aplicação definitiva.

Na aplicação em larga escala, utilizou-se o mesmo procedimento utilizado no pré-teste, com a entrega dos questionários junto aos respectivos grupos de agentes que compõem a amostra em estudo. Todos os servidores das unidades selecionadas tiveram oportunidade de participar utilizando o *link* do formulário *Google Forms*, enviado por *e-mail* institucional e redirecionado pelos gestores nos endereços eletrônicos institucionais dos servidores destas unidades. Os *e-mails* só foram enviados após a obtenção de todas as liberações necessárias como: aprovação do Comitê de Ética e o Termo de Anuência da Secretaria de Educação/MG, Apêndices 1 e 3, respectivamente.

A aplicação dos questionários da pesquisa teve início no dia 01 do mês de agosto de 2024, nos *e-mails* das instituições, ficando disponíveis até o dia 15 de agosto de 2024. Para alcance da amostra mínima necessária, o prazo foi prorrogado até dia 30 do mesmo mês. Após essa etapa, foram obtidos 342 questionários respondidos pelos docentes, 113 técnicos administrativos e 97 gestores e equipe pedagógica.

A pesquisa segue os passos do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Unihorizontes, para validação dos instrumentos de coleta, guarda e sigilo das informações, juntamente do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), Apêndice 2.

4.3.1 Mensuração/ Escalas

A mensuração da qualidade da Educação Básica nas escolas estaduais de Sete Lagoas se deu com a aplicação dos questionários apresentados e validados. A avaliação dos resultados utilizou-se de duas escalas, divididas em dois níveis: a importância atribuída às hipóteses e o grau de satisfação percebido, caracterizando-se em escalas multidimensionais.

Escalas são os instrumentos que permitem ao observador construir um arranjo de valores numéricos derivados dos resultados de mensuração. Para qualidade dos resultados, a boa escala deve permitir uma fácil aplicação e interpretação, despendendo o menor tempo possível do pesquisador e do pesquisado (Pasquali, 2009).

A escala utilizada para avaliar a qualidade educacional deve refletir de maneira precisa, confiável e fidedigna as percepções dos participantes em relação aos diferentes níveis de qualidade, presentes nas dimensões do modelo MULTQUALED e nas afirmações da Efetividade.

A primeira escala ordinal crescente de cinco (5) determina os níveis de importância atribuído às afirmações, assim definida: Sem importância (1); Pouco importante (2); Média

importância (3); Importante (4); e Muito importante (5). Outra escala ordinal, do tipo *Likert* de cinco (5) pontos, avaliou o nível de concordância ou de discordância/ satisfação das mesmas variáveis (afirmações), definida a escala da seguinte maneira: Discordo Totalmente/ Muito insatisfeito/ Nunca (1); Discordo/ Insatisfeito/ Raramente (2); Nem Discordo e Nem Concordo/ Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito/ Na Média (3); Concordo/Satisfeito/Quase Sempre (4) e Concordo Totalmente/ Muito Satisfeito/Sempre (5).

“A escala ordinal é um tipo de escala que permite não somente categorizar os atributos, mas, também, ordená-los de acordo com a característica ou atributo que está sendo mensurado” (Mioranza, 2009).

Um quesito importante na construção dos indicadores analisados é a confiabilidade dos instrumentos, que pode ser compreendida pelo grau de homogeneidade dos componentes da escala (consistência interna dos itens) ou ainda a capacidade do conjunto das variáveis mensurar o construto latente proposto.

4.4 Estratégias de Análise de Dados

Ao término do preenchimento, as respostas foram armazenadas em um banco de dados para a estimação dos resultados. A análise realizou-se com a utilização do *software* de linguagem de computação estatística R (“Programa R, R-Studio” versão 4.3.2) que é um ambiente de desenvolvimento que promove análises computacionais de forma simples e produtiva, usando a linguagem R (Hair et al., 2021), e também foi utilizado o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), 2021.

Os *softwares* foram utilizados para importar, limpar dados, bem como para realização da Análise Fatorial dos Componentes Principais e Análise do Modelo de Regressão. O modelo poderá ser convertido em um *software* para uso interno nas unidades escolares, podendo o mesmo ser aplicado de forma periódica, para melhoria contínua da qualidade educacional.

Nesta fase são apresentados os dados obtidos após aplicação do Modelo MULTQUALED e da Efetividade e, logo em seguida, um diagnóstico elaborado a partir da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, os quais permitem relacionar os aspectos relevantes na avaliação geral da qualidade educacional das unidades escolares, possibilitando uma visão precisa do que está sendo praticado, com identificação de pontos fortes e fragilidades que auxiliarão na tomada de decisões para um processo de melhoria contínua do ensino ofertado.

Considerando a presença de múltiplas variáveis independentes, a validação dos construtos e hipóteses do modelo foram conduzidas por meio da Análise dos Componentes Principais, técnica que se mostra essencial para aferir a coerência e adequação dos construtos propostos, proporcionando uma avaliação criteriosa da estrutura teórica delineada no contexto desta pesquisa.

A Análise dos Componentes Principais investiga um conceito de interesse primário que muitas vezes não pode ser analisado de forma direta, como é a questão da qualidade da educação. Dessa forma, podem ser observadas variáveis correlacionadas como a **Efetividade de gestão** e sua relação com as dimensões **Didático-Pedagógica, Recursos Humanos e Infraestrutura** e identificar as relações com a variável latente, encontrando um fator comum (Hair et al., 2009).

5 -ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

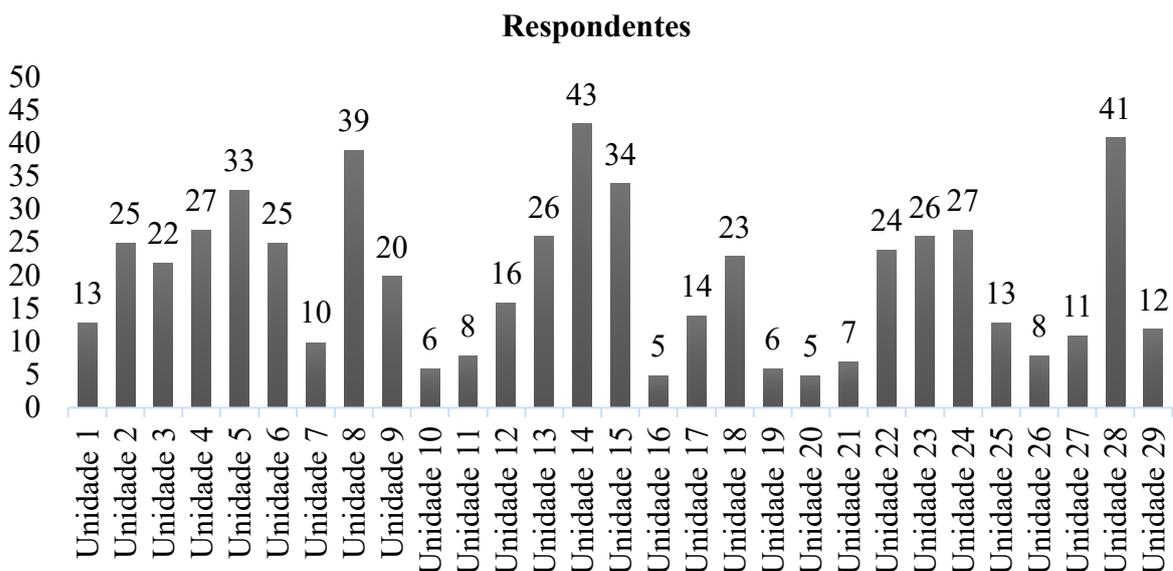
Neste capítulo são apresentados os procedimentos de tratamento de dados e a interpretação de resultados, tendo em vista os objetivos propostos para a pesquisa. A coleta de dados obteve 342 respostas dos Docentes, 97 dos Gestores/Equipe Pedagógica e 113 respostas da equipe de Técnicos Administrativos. Atenção foi dada para que a amostra contasse com percepções das 29 unidades selecionadas, algumas destas destacaram para maior número de respondentes, como indicado na figura 03.

Com base nas 552 respostas recebidas, foi possível garantir uma representatividade adequada dos três segmentos envolvidos na pesquisa, o que assegura que as conclusões sejam válidas para o contexto geral da pesquisa, proporcionando melhor entendimento da influência da Efetividade de gestão nas dimensões como na Infraestrutura, Recursos Humanos e aspectos Didático-Pedagógicos nas diferentes, como mostra a figura 03, a seguir.

Garantir que respondentes de diversas unidades estejam representados não só melhora a qualidade da pesquisa, mas também fortalece sua relevância e aplicabilidade no contexto educacional, assegurando ainda mais a validade dos resultados, com maior engajamento e diversidade de perspectivas.

Figura 03

Respondentes por Unidade Escolar



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os dados obtidos provenientes da última seção dos questionários, cuidadosamente elaborado para coletar informações fundamentais, como a faixa etária, sexo, nível de escolaridade, tempo de serviço na instituição e tempo de atuação na Rede Estadual de Ensino, permitiram traçar um panorama detalhado dos grupos analisados, disposto a seguir.

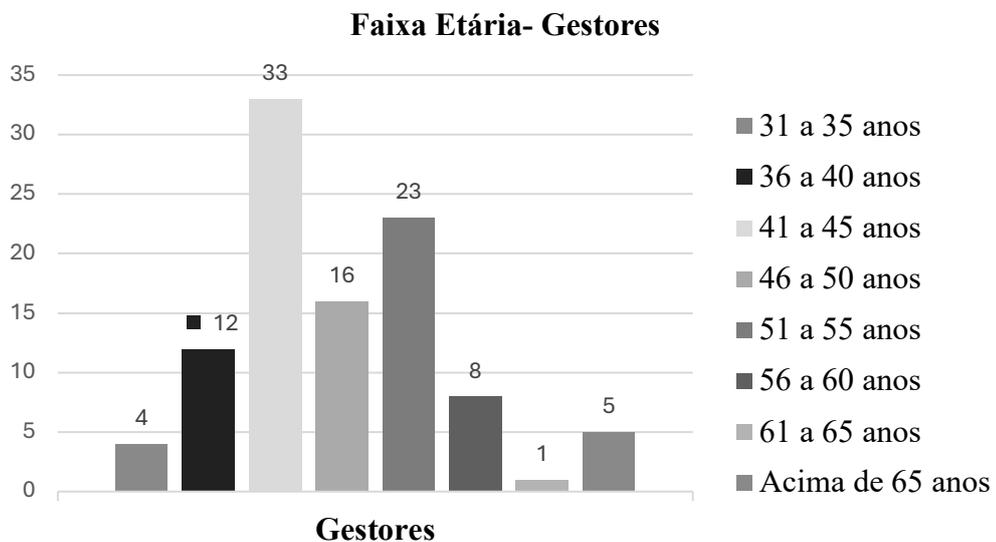
5.1 Perfil dos Respondentes

O perfil dos respondentes é uma ferramenta essencial para a compreensão das características sociais, econômicas e culturais de uma população específica. No contexto desta pesquisa, a análise do perfil demográfico dos indivíduos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, como docentes, gestores e técnicos administrativos, permite uma visão ampla das condições que influenciam a Efetividade de gestão e, conseqüentemente, a qualidade da Educação Básica.

Os dados relacionados à faixa etária dos respondentes identificaram que no grupo dos gestores há uma concentração significativa de 34,02% dos respondentes na faixa etária de 41 a 45 anos, o que sugere uma tendência de maturidade profissional nesse segmento. As próximas distribuições reforçam ainda mais essa tendência, com 23,71% dos gestores com idade entre 51 a 55 anos, e 16,49% entre 46 a 50 anos, como indica a figura 04, a seguir.

Figura 04

Faixa Etária dos Gestores



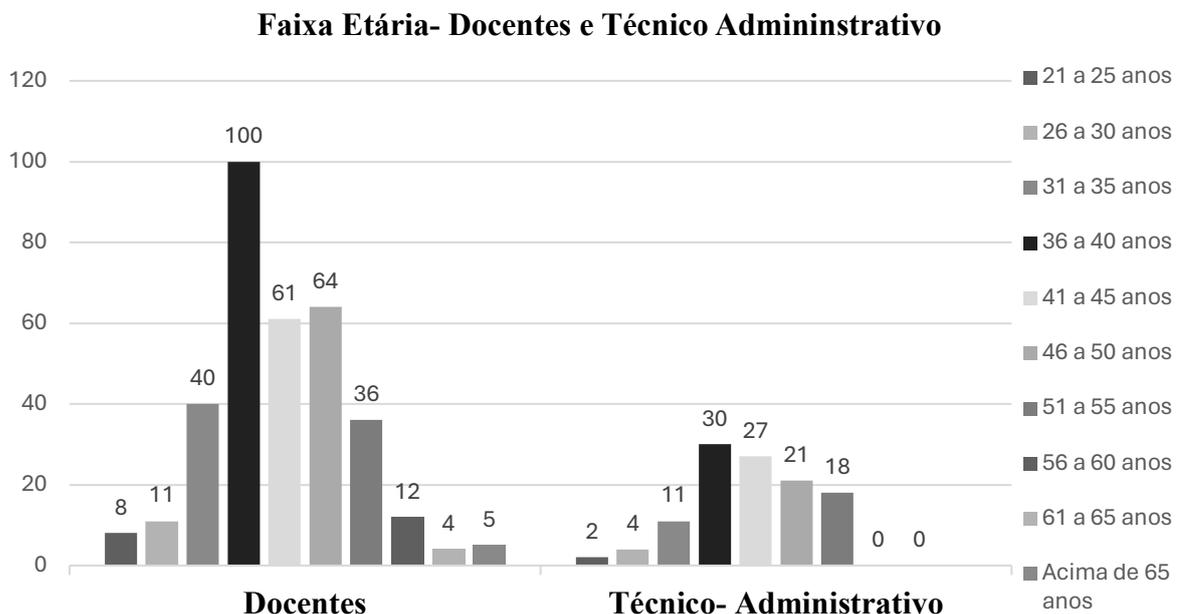
Fonte: Elaborada pela autora (2024)

No grupo dos docentes e técnicos administrativos, a faixa etária mais representativa foi de 36 a 40 anos, abrangendo 29,20% dos docentes e 26,55% dos técnicos administrativos. Esse padrão sugere uma distribuição etária próxima entre os dois grupos, possivelmente associada a fatores como o tempo necessário para formação acadêmica e estabilidade profissional, como demonstrado na figura 05.

A concentração de participantes na faixa etária de 36 a 40 anos entre docentes e técnicos administrativos pode indicar um período de equilíbrio profissional, caracterizado por uma combinação de experiência e estabilidade no cargo, aliada à aderência do plano de carreira dos servidores efetivos do Estado. Nesta fase, os indivíduos frequentemente alcançam um ponto crítico, no qual a formação acadêmica e a prática profissional se entrelaçam, resultando em maior capacidade para assumir responsabilidades e liderar iniciativas.

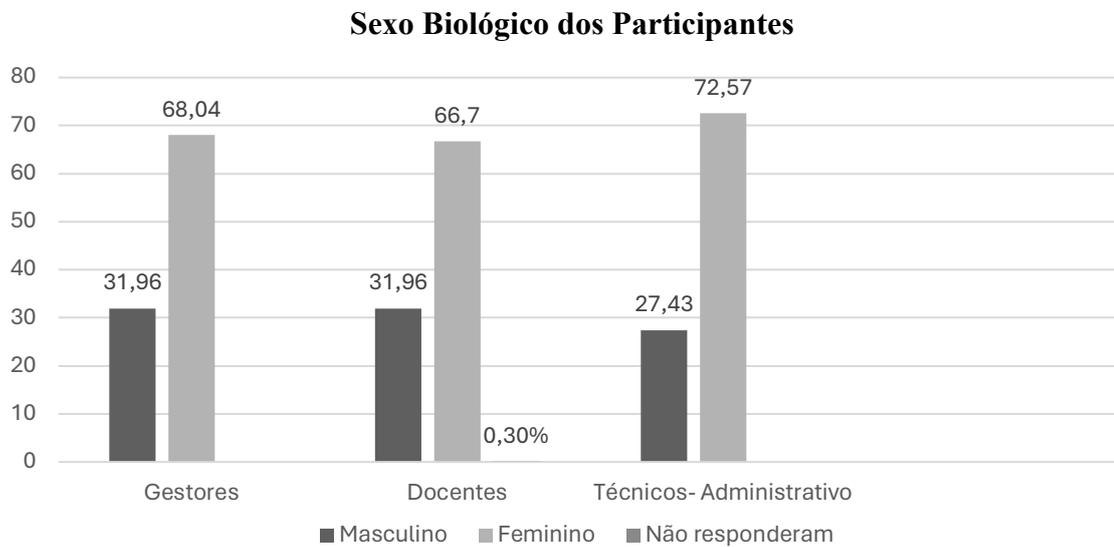
Figura 05

Faixa etária dos Docentes e Técnicos Administrativos



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os dados obtidos sobre a distribuição dos respondentes por sexo biológico, como ilustrado na figura 06, evidenciam uma predominância significativa do sexo feminino em todos os grupos profissionais analisados.

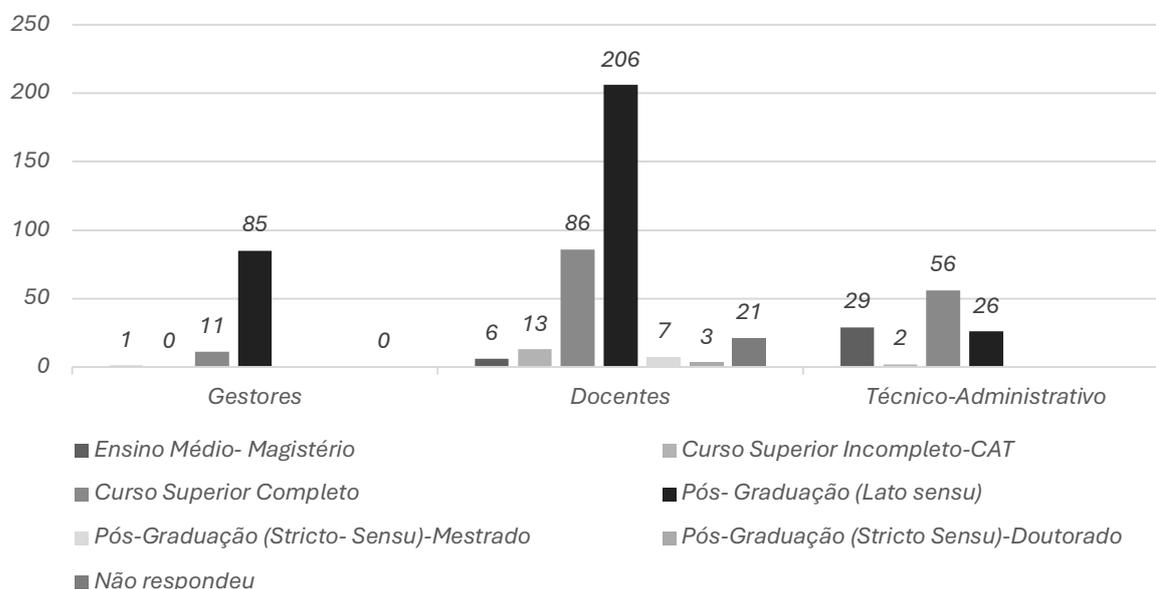
Figura 06*Sexo Biológico*

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

No grupo de gestores, 68,04% dos participantes identificaram-se pertencentes ao sexo feminino, enquanto apenas 31,96% masculino, evidenciando uma diferença substancial. Essa tendência se repetiu no grupo de docentes, onde 66,70% dos respondentes do sexo feminino contrastando com 31,96% masculino, e uma com diferença ainda mais acentuada no grupo dos técnicos administrativos, com 72,57% e 27,43%.

Estes resultados revelam maior representatividade feminina nas categorias profissionais investigadas, reforçando o fenômeno da feminização das profissões relacionadas à educação. Tal cenário reflete uma realidade amplamente discutida nas pesquisas educacionais, nas quais a presença feminina é dominante, especialmente em cargos ligados ao ensino e à Pedagogia, sugerindo que políticas educacionais e práticas de gestão devem considerar esse perfil demográfico para uma abordagem mais inclusiva, equitativa e eficaz.

A análise da escolaridade dos grupos-alvo deste estudo, indicada na figura 07, é de fundamental importância para se compreender o perfil acadêmico e profissional dos participantes, além de seus potenciais e de suas contribuições para o ambiente educacional. A escolaridade não apenas reflete o nível de formação e a capacitação dos indivíduos, como também pode influenciar diretamente a prática pedagógica, a tomada de decisões administrativas e a efetividade das instituições de ensino.

Figura 07*Escolaridade dos Gestores, Docentes e Técnico Administrativo***Fonte:** Elaborada pela autora (2024)

No que diz respeito à formação acadêmica dos gestores, os dados apontam que 87,63% possuem pós-graduação *lato sensu*, evidenciando um forte comprometimento com a formação continuada e a especialização na área educacional. Em parte, esse avanço na formação pode ser justificado pelo Plano de Carreiras da Educação de Minas Gerais, a (Lei Ordinária nº 15.293/2004). O avanço na formação evidencia um conhecimento aprofundado que pode ser aplicado na tomada de decisões estratégicas e na administração das instituições.

Entre os docentes, 60,20% possuem especialização pós-graduação *lato sensu*, seguida de 49,56% com curso superior completo, e um expressiva proporção de (25,66%) com formação em Ensino Médio na modalidade Magistério, o que reflete uma base sólida para a prática pedagógica. Por sua vez, os técnicos administrativos apresentam uma diversificada composição acadêmica, com 23,01% detentores de pós-graduação *lato sensu*, e 49,56 com curso superior completo. A porcentagem acumulada destes níveis 72,57%, sugere um alto nível de especialização que pode contribuir para a eficiência administrativa.

A análise da estatística descritiva apresentada na tabela 03 revela importantes avanços sobre o tempo de serviço na mesma instituição e no tempo total dedicado à Rede Estadual de Ensino, para o grupo de gestores. O tempo de serviço na instituição e na Rede Estadual de

Ensino foram agrupados em faixas, permitindo uma análise mais clara da experiência acumulada pelos respondentes.

Os dados apresentam a frequência absoluta, o percentual relativo e a porcentagem acumulada para cada faixa de tempo de serviço, facilitando a interpretação dos resultados.

Tabela 03

Tempo de Serviço na Instituição e na Rede Estadual de Ensino - Gestores

Informações	Frequência	Percentual %	Porcentagem Acumulada %
Tempo de Serviço na Instituição			
De 01 a 05 anos	25	25,77	25,77
De 06 a 10 anos	30	30,93	56,70
De 11 a 15 anos	28	28,87	85,57
De 16 a 20 anos	8	8,25	93,81
De 21 a 25 anos	2	2,03	95,88
De 26 a 30 anos	3	3,09	98,97
Não respondeu	1	1,03	100,00
Total	97	100,00	
Tempo na Rede Estadual			
De 01 a 05 anos	8	8,25	8,25
De 06 a 10 anos	29	29,9	38,14
De 11 a 15 anos	19	19,59	57,73
De 16 a 20 anos	24	24,74	82,47
De 21 a 25 anos	10	10,31	92,78
De 31 a 35 anos	6	6,19	98,97
Não respondeu	1	1,03	100,00
Total	97	100,00	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A maior parte dos gestores (30,93%) possui de 6 a 10 anos de serviço na mesma instituição, seguida por 28,87% com permanência de 11 a 15 anos. Juntas, essas faixas somam 59,80% dos respondentes, indicando uma sólida experiência na instituição. A faixa de 1 a 5 anos, com 25,77%, sugere a presença de novos gestores que podem trazer novas ideias e

abordagens. As faixas de 16 a 20 anos e superiores mostram menor representação, sugerindo uma rotatividade ou renovação nas equipes.

Considerando o tempo de serviço da gestão na Rede Estadual, a faixa de 6 a 10 anos é a mais representativa, com 29,90%, seguida pela faixa de 16 a 20 anos, que representa 24,74%. Juntas, elas somam 54,64% dos gestores, indicando que a maioria também possui experiência considerável na Rede Estadual. As faixas de 1 a 5 anos (8,25%) e de 11 a 15 anos (19,59%) mostram uma diversidade nas experiências, refletindo tanto a permanência quanto a movimentação dos profissionais. O número reduzido de gestores com mais de 21 anos de serviço indica que, embora existam profissionais muito experientes, a maioria está em uma fase intermediária de sua carreira.

Os dados a seguir pertencem ao segundo grupo, por tempo de serviço, os docentes. Para analisar o tempo de serviço acrescentou-se também a distribuição dos cargos que atuam, assim a análise do tempo de serviço na instituição e na Rede Estadual de Ensino revelam dados importantes sobre a experiência dos profissionais, permitindo inferências sobre a estabilidade e a maturidade no ambiente de trabalho. Seguiu-se a mesma análise dos gestores por frequência, percentual e porcentagem acumulada para facilitar a interpretação como representado na tabela.

Tabela 04

Cargo/ Função-Docentes

Informações	Frequência	Percentual %	Porcentagem Acumulada %
Cargo ou Função			
PEB Anos Iniciais	86	25,10	25,10
PEB Anos Iniciais e EJA	14	4,10	29,20
PEB Anos Finais	35	10,20	39,40
PEB Anos Finais e Ensino Médio/EJA	89	26,00	65,40
PEB Básica/Ajuste Funcional	5	1,50	66,90
PEB Ensino Médio	91	26,60	93,50
PEB Diretor ou Vice-diretor	7	2,00	95,00
Não respondeu	15	4,40	100,00
Total	342	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

PEB: Professor da Educação Básica

Os dados revelam que 26,60% dos docentes atuam exclusivamente na última etapa da Educação Básica, ou seja, no Ensino Médio. Essa porcentagem significativa pode ser explicada pela característica dessa fase do ensino, na qual as disciplinas são ministradas de forma isolada, exigindo uma especialização específica dos professores em suas respectivas áreas.

Além disso, quando se consideram os docentes que lecionam simultaneamente no Ensino Médio e em outras etapas, como os Anos Finais do Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos (EJA), a porcentagem acumulada atinge 52,60%. Este dado destaca a versatilidade de muitos profissionais que precisam se adaptar a diferentes públicos e modalidades de ensino, atendendo às diversas demandas educacionais, o que demonstra uma flexibilidade pedagógica dentro da Rede Estadual de Ensino, bem como o acúmulo de aulas.

Outro cargo de destaque entre os respondentes é o de docente com atuação nos Anos Iniciais, que representa 25,10% do total. Esse grupo é caracterizado pela responsabilidade de ministrar todos os componentes curriculares para uma única turma, o que limita a possibilidade de acumular funções em outros ciclos de ensino. Essa singularidade pedagógica dos Anos Iniciais, na qual o professor é responsável por várias disciplinas, torna mais desafiador o acúmulo com outras etapas educacionais.

No entanto, alguns docentes também atuam de forma concomitante na Educação de Jovens e Adultos (EJA), auxiliando aqueles que não tiveram a oportunidade de concluir seus estudos na idade regular. Quando somados os professores que lecionam tanto nos Anos Iniciais quanto no EJA, o percentual cumulativo chega a 29,20% na pesquisa.

Os docentes que atuam em ajuste funcional representam 1,5% dos respondentes, uma porcentagem pequena, mas significativa dentro do contexto educacional analisado. Esses profissionais são designados para funções administrativas ou de apoio pedagógico, muitas vezes devido a questões de saúde ou readaptação profissional, desempenhando papéis importantes para o funcionamento das escolas, embora não estejam diretamente envolvidos em sala de aula.

Além disso, a pesquisa revela que 2% dos respondentes exercem cargos de gestão nas unidades educativas, como diretores ou vice-diretores. É interessante observar que nas instituições de ensino da Rede Estadual, a gestão é realizada por professores que assumem essa responsabilidade abdicando em parte de suas funções como docentes, demonstrando uma dupla contribuição para o ambiente escolar, tanto na administração quanto no domínio de compreender o processo para o ensino-aprendizagem.

Assim, essa análise contribui para evidenciar o perfil profissional dos docentes da Educação Básica estadual, destacando a especialização e comprometimento. Ao identificar a

significativa presença de educadores que desempenham funções tanto em um ensino específico, ou em outras combinações de etapas de ensino, fica claro que os docentes possuem uma adaptabilidade para atender às demandas diversas e complexas da educação pública estadual.

Ao observar os dados da tabela 05, no que diz respeito ao tempo de serviço na instituição para o grupo de docentes, observa-se que 66,96% dos respondentes têm de 6 a 15 anos de experiência, sendo que a maior concentração está na faixa de 6 a 10 anos (35,67%). Esse dado sugere um quadro consolidado de profissionais com experiência significativa, indicando que muitos dos servidores já possuem um conhecimento aprofundado da dinâmica institucional.

Tabela 05

Tempo de Serviço na Instituição e na Rede Estadual de Ensino - Docentes

Informações	Frequência	Percentual %	Porcentagem Acumulada %
Tempo de Serviço na Instituição			
De 01 a 05 anos	107	31,29	31,29
De 06 a 10 anos	122	35,67	66,96
De 11 a 15 anos	66	19,30	86,26
De 16 a 20 anos	24	7,02	93,28
De 21 a 25 anos	13	3,80	97,08
De 26 a 30 anos	7	2,05	99,13
De 31 a 35 anos	2	0,58	99,71
Não respondeu	1	0,29	100,00
Total	342	100,00	
Tempo na Rede Estadual			
De 01 a 05 anos	65	19,00	19,00
De 06 a 10 anos	96	28,10	47,10
De 11 a 15 anos	72	21,10	68,40
De 16 a 20 anos	68	19,9	88,10
De 21 a 25 anos	23	6,70	94,80
De 30 a 31 anos	11	3,20	98,00
De 31 a 35 anos	6	1,80	99,70
Não respondeu	1	0,3	100,00
Total	342	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Quanto ao tempo de serviço na Rede Estadual de Ensino, a distribuição é relativamente semelhante, com a maior parte dos profissionais concentrada nas faixas de 6 a 15 anos de serviço, totalizando 49,20% dos respondentes, o que reflete uma experiência consistente na rede pública, evidenciando que grande parte dos trabalhadores se manteve vinculada à mesma Rede.

Cabe aqui ressaltar que 19,00% dos respondentes, para tempo de serviço na Rede Estadual de Ensino, têm menos de cinco anos de experiência na Rede Estadual, o que sugere uma renovação recente do quadro de profissionais. Por outro lado, apenas 11,7% têm mais de 20 anos de serviço, o que pode refletir aposentadorias ou transições para outras áreas profissionais. Tais dados refletem a real situação da educação atual, com concurso público vigente e tantos profissionais aguardando a dinâmica de publicação das aposentadorias.

A concentração de profissionais com seis a quinze anos de serviço indica uma relativa estabilidade no corpo de trabalho, com uma parte significativa do quadro possuindo experiência suficiente para compreender as complexidades da instituição e da Rede Estadual. Isso sugere que o grupo tem uma boa capacidade de contribuir para a continuidade de políticas educacionais e para o aprimoramento dos processos administrativos e pedagógicos.

Tabela 06

Tempo de Serviço na Instituição e na Rede Estadual de Ensino – Técnico Administrativo

Informações	Frequência	Percentual %	Porcentagem Acumulada %
Tempo de Serviço na Instituição			
De 01 a 05 anos	58	51,33	51,33
De 06 a 10 anos	32	28,32	79,65
De 11 a 15 anos	21	18,58	98,23
De 16 a 20 anos	2	1,77	100,00
Total	113	100,00	
Tempo na Rede Estadual			
De 01 a 05 anos	30	26,55	26,55
De 06 a 10 anos	31	27,43	56,98
De 11 a 15 anos	27	23,89	77,88
De 16 a 20 anos	21	18,58	96,46
De 21 a 25 anos	4	3,54	100,00
Total	113	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os dados observados na tabela 06, do grupo de técnicos administrativos por tempo de serviço, indicam que a maioria dos funcionários estão na faixa entre 1 e 10 anos de serviço na instituição, com uma forte concentração nos primeiros cinco anos (51,33%). Há uma tendência decrescente de retenção à medida que o tempo de serviço aumenta, o que pode indicar uma rotatividade significativa ou uma expansão recente na contratação.

Já para o tempo de serviço na Rede Estadual, percebe-se uma distribuição mais balanceada. Além disso, uma parcela significativa, de 18,58%, tem entre 16 e 20 anos de atuação, o que sugere uma certa estabilidade dentro da Rede Estadual. Esses dados indicam que os trabalhadores tendem a permanecer mais tempo na Rede Estadual do que em instituições específicas, o que pode estar associado a políticas de carreira, benefícios e estabilidade profissional oferecidos no âmbito estadual. Essa dinâmica reflete também uma renovação constante de quadros nas instituições, onde novos profissionais ingressam à medida que outros se aproximam da aposentadoria ou de outros desdobramentos de carreira, garantindo a continuidade no atendimento educacional.

5.2 Análise dos Componentes Principais

As associações e correlações dos dados do presente estudo foram realizadas por meio de Análise dos Componentes Principais. Uma técnica estatística amplamente utilizada para reduzir a dimensionalidade de um conjunto de dados, preservando ao máximo sua variabilidade original, a Análise por Componentes Principais, do inglês *Principal Component Analysis*.

A ideia central é transformar variáveis correlacionadas em um novo conjunto de variáveis não correlacionadas, chamadas de componentes principais, sendo que tais componentes são combinações lineares das variáveis originais, ordenados de forma que o primeiro componente principal captura a maior parte da variância nos dados, o segundo captura a segunda maior quantidade, e assim por diante (Jolliffe & Cadima, 2016).

Cada componente principal é uma combinação linear das variáveis originais, assim o uso desta técnica estatística atende às exigências teóricas e conceituais para a aplicação e análise descritiva deste estudo. A seguir, a descrição estatística dos principais componentes na percepção dos gestores, docentes e técnicos administrativos em relação as variáveis da Efetividade e do Modelo MULTQUALED.

5.2.1 Análise de Componentes Principais: Percepção dos Gestores

Quando analisados os resultados da Análise de Componentes Principais, do construto de **Efetividade de gestão** na percepção dos gestores, como descreve a tabela 07, percebe-se que há uma elevada correlação entre os indicadores, tomando por referência os valores apurados para a carga de cada indicador, todas elas acima de 0,650 e, na maioria dos casos, próximas ou superiores a 0,900. A percepção dos gestores acerca da Efetividade de gestão se mostra homogênea tanto em relação à média quanto em termos de variabilidade.

As cargas fatoriais elevadas sugerem que os indicadores do construto estão fortemente inter-relacionados, indicando uma estrutura coesa na percepção dos gestores sobre os diferentes aspectos da gestão. De acordo com Hair et al. (2009), cargas fatoriais acima de 0,700 indicam uma correlação forte e significativa, o que é o caso para quase todos os indicadores da tabela.

Tabela 7 –

Estatísticas descritivas – construto Efetividade de gestão - Gestores

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
GEG01	1	5	3,330	0,760	22,82	0,881
GEG02	1	5	3,260	0,845	25,92	0,908
GEG03	2	5	3,310	0,782	23,63	0,906
GEG04	1	5	3,230	0,743	23,00	0,906
GEG05	1	5	3,280	0,774	23,60	0,923
GEG06	1	5	3,330	0,813	24,41	0,922

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência ao construto **Organização Didático-Pedagógica**, os coeficientes de variação se mostram homogêneos, tendo em vista que a maioria dos valores apurados se mostram acima de 20,00% e abaixo de 30,00% - como indica a tabela 08. Quanto às cargas geradas do processamento por Componentes Principais, somente dois indicadores apresentam carga abaixo de 0,700, mas acima de 0,650, indicando correlação significativa entre os indicadores do construto.

Ao analisar a percepção dos gestores para o construto Organização Didático-Pedagógica, percebe-se que eles demonstram uma avaliação predominantemente consistente, com uma variação moderada entre as respostas, conforme indicado pelos valores de desvio-padrão e coeficiente de variação. Esses resultados sugerem que os gestores possuem uma visão

relativamente alinhada sobre os aspectos didático-pedagógicos da organização, o que reflete um entendimento comum acerca dos processos avaliados. A correlação significativa entre os indicadores reforça a coerência interna do construto, evidenciando que os itens avaliados estão bem relacionados e contribuem de forma substancial para a compreensão da Organização Didático-Pedagógica dentro do contexto estudado.

Tabela 08

Estatísticas descritivas – construto Organização Didático-Pedagógica – Gestores

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
GDP01	1	5	3,570	0,828	23,19	0,657
GDP02	2	5	3,550	0,854	24,06	0,689
GDP03	1	5	3,420	0,801	23,42	0,724
GDP04	1	5	3,290	0,901	27,39	0,865
GDP05	1	5	3,320	0,884	26,63	0,880
GDP06	1	5	3,220	0,844	26,21	0,826
GDP07	1	5	3,300	0,779	23,61	0,820
GDP08	1	5	3,260	0,927	28,44	0,867
GDP09	2	5	3,310	0,755	22,81	0,889
GDP10	1	5	3,340	0,865	25,90	0,834
GDP11	2	5	3,160	0,838	26,52	0,861
GDP12	1	5	3,230	0,896	27,74	0,882
GDP13	1	5	3,150	0,870	27,62	0,773
GDP14	1	5	3,140	0,829	26,40	0,776
GDP15	1	5	3,260	0,794	24,36	0,758
GDP16	1	5	3,420	0,814	23,80	0,778
GDP17	2	5	3,320	0,861	25,93	0,845
GDP18	1	5	3,120	0,845	27,08	0,749
GDP19	1	5	3,220	0,807	25,06	0,778
GDP20	1	5	3,260	0,807	24,75	0,720
GDP21	1	5	3,050	1,064	34,89	0,706

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, a percepção dos gestores em relação aos resultados apresentados para os indicadores do construto **Recursos Humanos** aponta que há pouca variabilidade nas respostas dadas pelos respondentes, tendo em vista a predominância de valores baixos para os coeficientes de variação. Quanto à carga fatorial, a maioria dos indicadores apresenta correlação significativa com o componente gerado por meio da Análise de Componentes Principais.

O construto permite correlacionar variáveis de autoavaliação gestora. As médias variam de 3,59 (GRH13) a 4,74 (GRH01), indicando uma avaliação geralmente positiva dos indicadores, com a maioria das médias próximas a 4,0 ou superior. O indicador mais bem avaliado foi o GRH01 (4,74), que reflete alto nível de satisfação ao cumprimento de horários. Enquanto GRH13 obteve a menor média (3,59), com afirmação de que estes obtêm pouca ajuda para melhor desempenhar suas funções, e essa percepção pode ser influenciada por diversos fatores como por exemplo, falta de suporte institucional.

A análise do desvio-padrão e do coeficiente de variação ajudam a identificar a consistência das respostas. Indicadores como GRH01 e GRH27, que possuem menores desvios-padrão e coeficientes de variação, indicam que os gestores têm uma percepção bastante consistente sobre esses itens, refletindo um consenso ao cumprimento de horário e ao desempenho na instituição.

Por outro lado, indicadores como “ajuda externa” (GRH13) e “participação em treinamentos” (GRH12) apresentam maior dispersão, evidenciada pelos altos desvios-padrão (1,352 e 1,139, respectivamente) e coeficientes de variação elevados (37,66% e 30,13%). Isso indica uma maior variabilidade nas opiniões dos gestores, possivelmente refletindo interpretações diversas ou experiências diferentes em relação a esses aspectos.

Indicadores com cargas fatoriais acima de 0,700, como GRH07 (0,844), GRH05 (0,835) e GRH08 (0,836), são considerados altamente relevantes para o construto. Variáveis correlacionadas como: “cumprimento de prazos e regras”; “encorajamento para compartilhar ideias” e “à participação na definição de objetivos” demonstram que esses aspectos são fortemente percebidos pelos gestores e estão intimamente ligados ao construto **Recursos Humanos**.

A forte contribuição de tais indicadores reforça a ideia de que o cumprimento disciplinado das responsabilidades, a promoção de um ambiente aberto à troca de ideias e o envolvimento ativo nos processos de tomada de decisão contribuem para uma gestão eficiente alinhada às metas organizacionais, como indicado na tabela 09.

Tabela 09*Estatísticas descritivas – construto Recursos Humanos – Gestores*

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
GRH01	2	5	4,740	0,650	13,71	0,743
GRH02	1	5	4,130	0,772	18,69	0,763
GRH03	3	5	4,530	0,663	14,64	0,779
GRH04	2	5	4,330	0,732	16,91	0,767
GRH05	3	5	4,310	0,667	15,48	0,835
GRH06	1	5	4,250	0,804	18,92	0,818
GRH07	3	5	4,300	0,738	17,16	0,844
GRH08	2	5	4,490	0,723	16,10	0,836
GRH09	1	5	4,590	0,760	16,56	0,758
GRH10	1	5	4,540	0,751	16,54	0,729
GRH11	2	5	4,050	0,894	22,07	0,682
GRH12	1	5	3,780	1,139	30,13	0,480
GRH13	1	5	3,590	1,352	37,66	0,281
GRH14	1	5	4,150	0,917	22,10	0,720
GRH15	2	5	4,030	0,835	20,72	0,638
GRH16	1	5	3,760	0,977	25,98	0,426
GRH17	1	5	4,180	0,878	21,00	0,674
GRH18	3	5	4,530	0,708	15,63	0,704
GRH19	3	5	4,480	0,723	16,14	0,729
GRH20	2	5	4,270	0,810	18,97	0,781
GRH21	3	5	4,420	0,705	15,95	0,814
GRH22	2	5	4,390	0,744	16,95	0,806
GRH23	1	5	4,240	0,801	18,89	0,726
GRH24	3	5	4,430	0,691	15,60	0,797
GRH25	3	5	4,300	0,680	15,81	0,718
GRH26	1	5	4,060	0,888	21,87	0,583
GRH27	3	5	4,560	0,645	14,14	0,746

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado na tabela 10, todos os indicadores do construto **Infraestrutura** apresentam carga significativa no componente gerado quando do processamento dos dados por meio da Análise de Componentes Principais. Quanto à variabilidade nas respostas dadas pelos respondentes, há alta heterogeneidade de opiniões no tocante à afirmação feita no enunciado da questão GIE10 (A unidade escolar dispõe de uma página que atende de forma coerente suas finalidades).

A média do indicador GIE07 (2,69), “Há facilidade para estacionar”, é a mais baixa entre os indicadores analisados, sugerindo que os gestores consideram esta questão como um ponto crítico. Uma média abaixo de 3,0 pode indicar insatisfação significativa ou a percepção de que há dificuldades reais relacionadas à infraestrutura de estacionamento, como falta de vagas adequadas, espaço insuficiente ou uma organização deficiente nessa área.

Em contraste, a média do indicador GIE09 (3,36), que se refere à “organização e limpeza das dependências em geral”, sendo a mais alta, o que indica uma percepção mais positiva dos gestores em relação a esse aspecto da infraestrutura. Uma média acima de 3,0 sugere que, de modo geral, os gestores veem as dependências organizacionais como adequadamente mantidas, organizadas e limpas, o que é um fator importante para o ambiente de trabalho e pode influenciar a produtividade e a satisfação dos funcionários, como descrito na tabela 10.

Tabela 10

Estatísticas descritivas – construto Infraestrutura - Gestores

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
GIE01	1	5	3,090	0,902	29,19	0,847
GIE02	1	5	3,080	0,874	28,38	0,860
GIE03	1	5	2,800	1,017	36,32	0,892
GIE04	1	5	2,930	1,053	35,94	0,914
GIE05	1	5	3,010	0,941	31,26	0,870
GIE06	1	5	3,080	0,965	31,33	0,858
GIE07	1	5	2,690	1,093	40,63	0,850
GIE08	1	5	2,930	1,063	36,28	0,847
GIE09	1	5	3,360	0,880	26,19	0,795
GIE10	1	5	2,690	1,253	46,58	0,792

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.2 Análise descritiva e percepção dos Docentes

A seguir, a tabela 11 evidencia as percepções dos docentes para o construto **Efetividade de gestão**. Os docentes apresentam homogeneidade de variação em termos das questões que refletem a sua percepção em termos de Efetividade de gestão. Todas as médias estão em torno de 3,0, indicando uma avaliação moderada da Efetividade de gestão pelos docentes.

Os principais indicadores a serem destacados na análise variam entre 3,10 (PEG02) e 3,26 (PEG05). O indicador (PEG02), que obteve a menor média de 3,10, reflete uma avaliação mais crítica dos docentes sobre a afirmação: “Os resultados de acompanhamento de aprendizado dos alunos são melhores do que os de outras instituições de ensino da Rede Estadual do Município”. Esse dado sugere que docentes percebem fragilidades nesse aspecto da gestão.

Por outro lado, o indicador (PEG05), com a maior média de 3,26, foi o mais bem avaliado pelos docentes. Ele se refere à afirmação de que "A força de trabalho está satisfeita e atende às metas estabelecidas". Essa avaliação mais positiva sugere que, para os docentes, a gestão tem um desempenho mais favorável em relação à satisfação e ao cumprimento de metas pela equipe de trabalho.

Essa variação nas médias demonstra uma diferença significativa na percepção dos docentes sobre aspectos distintos da gestão, destacando áreas que são vistas como pontos fortes, assim como aspectos que podem requerer melhorias.

Todas as cargas fatoriais dos indicadores estão acima de 0,87, o que demonstra que cada indicador tem uma contribuição forte para o construto **Efetividade de gestão**. As cargas mais altas são para (PEG02) com 0,900; (PEG03) com 0,902 e (PEG05) com 0,900, sugerindo que esses indicadores são os mais relevantes e fortemente correlacionados à percepção da Efetividade de gestão

Os dados sugerem que a Efetividade de gestão, na percepção dos docentes, é avaliada de maneira equilibrada, sem grandes extremos de satisfação ou insatisfação. A variação nas respostas indica que há uma diversidade de percepções sobre a gestão, com alguns aspectos sendo avaliados de forma mais positiva do que outros. No entanto, a forte correlação entre os indicadores e o construto reflete que todos os itens analisados são relevantes para medir a Efetividade de gestão docente.

Tabela 11

Estatísticas descritivas – construto Efetividade de gestão - Docentes

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de Variação	Carga
PEG01	1	5	3,200	1,067	33,34	0,871
PEG02	1	5	3,100	1,052	33,94	0,900
PEG03	1	5	3,180	0,983	30,91	0,902
PEG04	1	5	3,220	0,984	30,56	0,893
PEG05	1	5	3,260	1,015	31,13	0,900
PEG06	1	5	3,200	1,044	32,63	0,873

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência à percepção do docente para a **Organização didático-pedagógica**, os coeficientes de variação se mostram homogêneos, tendo em vista que a maioria dos valores apurados se mostram acima de 20,00% e abaixo de 35,00% -, conforme tabela 12. Quanto às cargas geradas quando do processamento por Componentes Principais, somente três indicadores apresentam carga abaixo de 0,700, indicando correlação significativa entre os indicadores do construto.

As cargas fatoriais variam de 0,589 a 0,866, com a menor carga associada ao item (PDP01), "Há planejamento didático pedagógico para oferta da sua disciplina". Isso evidencia que a organização prévia do conteúdo e da metodologia impacta significativamente a percepção dos envolvidos. Por outro lado, a carga fatorial mais alta, de 0,866, está associada ao item (PDP16),"Contextualiza a disciplina no processo de formação contínua". Esse item foi considerado o mais relevante pelos respondentes, destacando a importância de contextualizar a disciplina dentro de um processo contínuo de formação.

Os indicadores com cargas fatoriais mais elevadas, como PDP16 (0,866), PDP14 (0,863) e PDP18 (0,848), demonstram uma contribuição significativa para a composição do construto, sugerindo que os respondentes associam fortemente esses aspectos à organização didático-pedagógica.

Esses indicadores refletem questões centrais da percepção dos respondentes, como: "Existe equilíbrio entre teoria e prática na disciplina oferecida" (PDP16), "Contextualiza a disciplina no processo de formação contínua" (PDP14) e "Há integração entre as disciplinas oferecidas" (PDP18). Isso evidencia que o equilíbrio entre teoria e prática, a contextualização da formação e a integração disciplinar são aspectos fundamentais na percepção da organização didático-pedagógica, conforme tabela 12.

Tabela 12

Estatísticas descritivas – construto Organização Didático-Pedagógica – Docentes

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
PDP01	1	5	3,790	0,928	24,49	0,589
PDP02	1	5	3,870	0,919	23,75	0,647
PDP03	1	5	3,460	0,958	27,69	0,668
PDP04	1	5	3,490	0,959	27,48	0,757
PDP05	1	5	3,390	0,934	27,55	0,732
PDP06	1	5	3,620	0,868	23,98	0,779
PDP07	1	5	3,650	0,820	22,47	0,717
PDP08	1	5	3,660	0,875	23,91	0,761
PDP09	1	5	3,550	0,952	26,82	0,818

PDP10	1	5	3,350	0,955	28,51	0,779
PDP11	1	5	3,340	1,037	31,05	0,820
PDP12	1	5	3,250	1,060	32,62	0,849
PDP13	1	5	3,450	1,070	31,01	0,832
PDP14	1	5	3,410	0,920	26,98	0,863
PDP15	1	5	3,250	1,133	34,86	0,804
PDP16	1	5	3,490	0,977	27,99	0,866
PDP17	1	5	3,470	1,038	29,91	0,831
PDP18	1	5	3,470	0,980	28,24	0,848
PDP19	1	5	3,320	1,108	33,37	0,817
PDP20	1	5	3,500	0,931	26,60	0,828
PDP21	1	5	3,480	0,998	28,68	0,828
PDP22	1	5	3,510	1,041	29,66	0,809
PDP23	1	5	3,480	0,924	26,55	0,847
PDP24	1	5	3,480	1,098	31,55	0,841

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na tabela 13, há pouca variabilidade nas respostas dadas pelos docentes para os indicadores do construto **Recursos Humanos**, tendo em vista a predominância valores baixos para os coeficientes de variação (Coeficiente de Variação < 30,00%). Quanto à carga fatorial, a maioria dos indicadores apresenta correlação significativa com o componente gerado por meio da Análise de Componentes Principais, mas o valor da carga do indicador (PRH21), “Há valorização e reconhecimento pelo seu trabalho desempenhado enquanto docente”, se situa abaixo de 0,500, apontando para a necessidade de reavaliar a sua adequação em relação à mensuração do construto em análise.

Os itens com as maiores médias são PRH01, PRH02 e PRH03, o que indica que os respondentes percebem de forma positiva esses aspectos, com variações relativamente pequenas, demonstrando consenso. Os itens correspondem às seguintes afirmações: (PRH01) - "É sempre pontual no início e término das aulas e cumpre os horários", (PRH02) - "Proporciona um ambiente de compreensão e respeito no processo de ensino-aprendizagem", e (PRH03) - "Organiza e prepara antecipadamente suas aulas". Isso sugere que os docentes valorizam a pontualidade, o ambiente de respeito e a organização prévia das aulas, reconhecendo essas práticas como essenciais para uma boa gestão de recursos humanos.

Os itens PRH21 (coeficiente de variação de 36,93%, carga fatorial de 0,436), PRH17 (coeficiente de variação de 31,16%, carga fatorial de 0,585) e PRH16 (coeficiente de variação de 30,08%, carga fatorial de 0,643) apresentam uma dispersão mais elevada, indicando uma maior diversidade nas percepções dos respondentes sobre esses aspectos de Recursos Humanos.

Esses fatores refletem, em grande parte, as variações na percepção sobre o modelo de avaliação institucional e a valorização do docente.

Tabela 13

Estatísticas descritivas – construto Recursos Humanos – Docentes

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
PRH01	1	5	4,170	0,825	19,78	0,726
PRH02	1	5	4,110	0,837	20,36	0,827
PRH03	1	5	4,130	0,778	18,84	0,854
PRH04	1	5	4,040	0,843	20,87	0,854
PRH05	1	5	4,070	0,794	19,51	0,857
PRH06	1	5	3,990	0,821	20,58	0,848
PRH07	1	5	3,990	0,766	19,20	0,850
PRH08	1	5	4,030	0,822	20,40	0,878
PRH09	1	5	4,040	0,789	19,53	0,856
PRH10	1	5	4,060	0,790	19,46	0,841
PRH11	1	5	3,920	0,819	20,89	0,746
PRH12	1	5	3,700	0,922	24,92	0,694
PRH13	1	5	3,650	0,905	24,79	0,671
PRH14	1	5	4,030	0,868	21,54	0,831
PRH15	1	5	4,090	0,805	19,68	0,819
PRH16	1	5	3,680	1,107	30,08	0,643
PRH17	1	5	3,610	1,125	31,16	0,585
PRH18	1	5	3,710	1,075	28,98	0,655
PRH19	1	5	3,810	0,915	24,02	0,683
PRH20	1	5	4,000	0,873	21,83	0,806
PRH21	1	5	3,350	1,237	36,93	0,436
PRH22	1	5	3,970	0,939	23,65	0,721

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 14 são apresentados os resultados do processamento dos dados referentes à percepção dos docentes ao construto **Infraestrutura**. Conforme pode ser observado, há heterogeneidade na variabilidade nas respostas dadas pelos respondentes para os indicadores do construto, tendo em vista a apuração de coeficientes de variação abaixo de 25,00%, de 35,00% e de 45,00%. Quanto à carga fatorial, a maioria dos indicadores apresenta correlação significativa com o componente gerado por meio da Análise de Componentes Principais (carga > 0,600).

Os dados revelam que alguns aspectos relacionados à competência dos funcionários (PIE17) são percebidos de forma bastante positiva e consensual, áreas como o auditório (PIE11) e os equipamentos de consulta (PIE18) precisam de atenção, com percepções mais dispersas e médias menores, sugerindo possíveis deficiências. A competência da equipe se destaca como um dos principais fatores de qualidade percebida, enquanto a infraestrutura física e tecnológica apresenta desafios maiores que precisam ser endereçados para melhorar a satisfação geral dos usuários, como observado na tabela 14.

Tabela 14

Estatísticas descritivas – construto Infraestrutura – Docentes

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
PIE01	1	5	3,410	0,933	27,36	0,748
PIE02	1	5	3,390	0,997	29,41	0,743
PIE03	1	5	3,390	0,989	29,17	0,760
PIE04	1	5	3,410	0,997	29,24	0,757
PIE05	1	5	3,060	1,148	37,52	0,753
PIE06	1	5	3,400	1,016	29,88	0,752
PIE07	1	5	3,470	1,035	29,83	0,785
PIE08	1	5	3,580	1,004	28,04	0,797
PIE09	1	5	3,390	1,077	31,77	0,797
PIE10	1	5	3,150	1,222	38,79	0,687
PIE11	1	5	2,990	1,242	41,54	0,646
PIE12	1	5	3,320	1,022	30,78	0,652
PIE13	1	5	3,200	1,166	36,44	0,797
PIE14	1	5	3,370	1,101	32,67	0,775
PIE15	1	5	3,740	0,912	24,39	0,741
PIE16	1	5	3,730	0,886	23,75	0,767
PIE17	1	5	3,820	0,897	23,48	0,742
PIE18	1	5	3,370	1,156	34,30	0,785
PIE19	1	5	3,740	0,845	22,59	0,797
PIE20	1	5	3,740	0,916	24,49	0,760
PIE21	1	5	3,750	0,876	23,36	0,763
PIE22	1	5	3,760	0,906	24,10	0,821
PIE23	1	5	3,750	0,866	23,09	0,795
PIE24	1	5	3,710	0,897	24,18	0,804
PIE25	1	5	3,740	0,863	23,07	0,786
PIE26	1	5	3,740	0,892	23,85	0,797
PIE27	1	5	3,700	0,892	24,11	0,800
PIE28	1	5	3,090	1,229	39,77	0,686

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.3 Análise descritiva da percepção do Pessoal Técnico-Administrativo

Conforme pode ser observado na tabela 15, apresentam homogeneidade de variação em termos das questões que refletem a percepção em termos de **Efetividade de gestão**, com valores de coeficiente de variação abaixo de 36,00%. Quanto aos valores apurados para a carga de cada indicador, quando do processamento por Componentes Principais, identifica-se elevado nível de correlação entre os indicadores.

Os itens com as maiores médias e menor coeficiente de variação indicam um consenso maior entre os respondentes, sugerindo uma percepção positiva e uniforme em relação a esses aspectos. É o caso do TAR01 “Há um programa de acompanhamento de resultados de aprendizagem dos alunos”, com (média de 3,044 desvio padrão de 0,795, coeficiente de variação de 26,12%, carga fatorial de 0,837). Este item reflete a melhor percepção entre os avaliados, com uma dispersão moderada. A carga fatorial elevada indica que este item tem um papel significativo na construção do conceito de Efetividade de gestão.

Tabela 15

Estatísticas descritivas – construto Efetividade de gestão – Técnicos Administrativos

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de Variação	Carga
TAEG01	1	5	3,044	0,795	26,12	0,837
TAEG02	1	5	2,566	0,915	35,65	0,796
TAEG03	1	5	2,850	0,858	30,11	0,926
TAEG04	1	5	2,894	0,772	26,67	0,857
TAEG05	1	5	2,832	0,834	29,43	0,891
TAEG06	1	5	2,858	0,833	29,15	0,850

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao desempenho de **Recursos Humanos** – Tabela 16 -, os coeficientes de variação se mostram homogêneos, com grande parte dos valores abaixo de 20,00%. Quanto às cargas geradas quando do processamento por Componentes Principais, vários indicadores apresentam carga abaixo de 0,700, indicando a necessidade de reavaliação teórico-conceitual dos temas abordados em cada questão. O destaque fica para a questão TARH13 (Obtém ajuda em suas dúvidas para melhor desempenhar suas funções), com coeficiente de variação igual a 52,07% e carga igual a 0,008.

A análise dos indicadores revela que, em geral, os respondentes têm uma percepção positiva dos aspectos avaliados, especialmente nos itens com maiores médias e menor dispersão, como TARH01, TARH09, e TARH27, que refletem um consenso positivo sobre a gestão de recursos humanos. No entanto, os itens TARH12, TARH13, e TARH16 indicam áreas de preocupação, com médias mais baixas e alta dispersão nas respostas, sugerindo que esses aspectos precisam de melhorias para aumentar a satisfação geral. A alta carga fatorial dos itens como TARH22 e TARH09 destaca a importância desses itens para o construto geral.

Tabela 16

Estatísticas descritivas – construto Recursos Humanos – Técnicos Administrativos

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação	Carga
TARH01	2	5	4,611	0,700	15,18	0,691
TARH02	1	5	3,903	0,767	19,66	0,601
TARH03	2	5	4,301	0,731	16,98	0,695
TARH04	1	5	3,912	0,751	19,19	0,741
TARH05	2	5	3,699	0,693	18,73	0,600
TARH06	1	5	3,761	0,711	18,89	0,712
TARH07	1	5	3,717	0,713	19,18	0,652
TARH08	2	5	4,451	0,732	16,44	0,729
TARH09	1	5	4,584	0,741	16,16	0,782
TARH10	2	5	4,434	0,718	16,20	0,714
TARH11	2	5	3,637	0,745	20,48	0,371
TARH12	1	5	2,885	1,245	43,14	0,167
TARH13	1	5	2,841	1,479	52,07	0,008
TARH14	1	5	3,779	0,810	21,43	0,530
TARH15	2	5	3,770	0,707	18,76	0,465
TARH16	1	5	3,460	0,936	27,05	0,371
TARH17	1	5	3,690	0,857	23,21	0,560
TARH18	2	5	4,345	0,729	16,78	0,766
TARH19	3	5	4,398	0,688	15,65	0,737
TARH20	1	5	3,973	0,839	21,13	0,698
TARH21	2	5	4,354	0,680	15,62	0,765
TARH22	2	5	4,434	0,693	15,62	0,809
TARH23	2	5	4,265	0,655	15,36	0,664
TARH24	2	5	4,319	0,711	16,45	0,766
TARH25	2	5	4,186	0,689	16,45	0,708
TARH26	1	5	3,708	0,913	24,62	0,426
TARH27	3	5	4,602	0,620	13,48	0,719

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 17 são apresentados os resultados do processamento dos dados referentes ao construto **Infraestrutura**. Conforme pode ser observado, há homogeneidade na variabilidade nas respostas dadas pelos respondentes para os indicadores do construto, tendo em vista a apuração de grande parte dos coeficientes de variação entre 27,00% e 39,00%. Quanto à carga fatorial, a maioria dos indicadores apresenta correlação significativa com o componente gerado por meio da Análise de Componentes Principais (carga > 0,700).

A análise dos indicadores revela que os respondentes percebem a Infraestrutura de forma majoritariamente negativa, com médias relativamente baixas. Itens como (TAIE08) “As dependências em geral apresentam organização e limpeza”; e (TAIE01) “As salas de trabalho e o mobiliário oferecem conforto” sugerem uma percepção um pouco melhor em alguns aspectos.

Indicadores como (TAIE09), “A unidade escolar dispõe de uma página que atende de forma coerente suas finalidades”; e (TAIE06) “Há facilidade para estacionar”, revelam áreas de insatisfação significativa e grande variabilidade nas respostas.

Itens com altas cargas fatoriais, como (TAIE03) “Os computadores e impressoras são suficientes”; e (TAIE04) “Os computadores e impressoras são atualizados”, são fundamentais para o construto de Infraestrutura, sugerindo que melhorias nesses itens poderiam ter um impacto considerável na percepção geral da infraestrutura.

Tabela 17

Estatísticas descritivas – construto Infraestrutura – Técnicos Administrativos

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de Variação	Carga
TAIE01	1	5	2,637	0,745	28,24	0,804
TAIE02	1	5	2,611	0,749	28,69	0,797
TAIE03	1	5	2,407	0,873	36,25	0,886
TAIE04	1	5	2,469	0,887	35,93	0,817
TAIE05	1	5	2,575	0,765	29,72	0,743
TAIE06	1	5	2,186	0,851	38,92	0,706
TAIE07	1	5	2,478	0,825	33,28	0,782
TAIE08	1	5	2,903	0,790	27,22	0,555
TAIE09	1	5	2,088	1,040	49,80	0,780

Fonte: Dados da pesquisa

Na próxima subseção são apresentados os resultados do processamento dos modelos de regressão, por grupos de respondentes.

5.3 Análise do Modelo de Regressão - Gestores

O modelo de regressão foi estimado com o objetivo de identificar os efeitos exercidos pelas dimensões Didático-Pedagógica (GDP), Recursos Humanos (GRH) e Infraestrutura (GIE), na variação da percepção de Efetividade de gestão (GEG) por parte dos gestores que integram a amostra de pesquisa. Inicialmente, foi utilizado um modelo de regressão linear simples, descrito pela **Equação 1**:

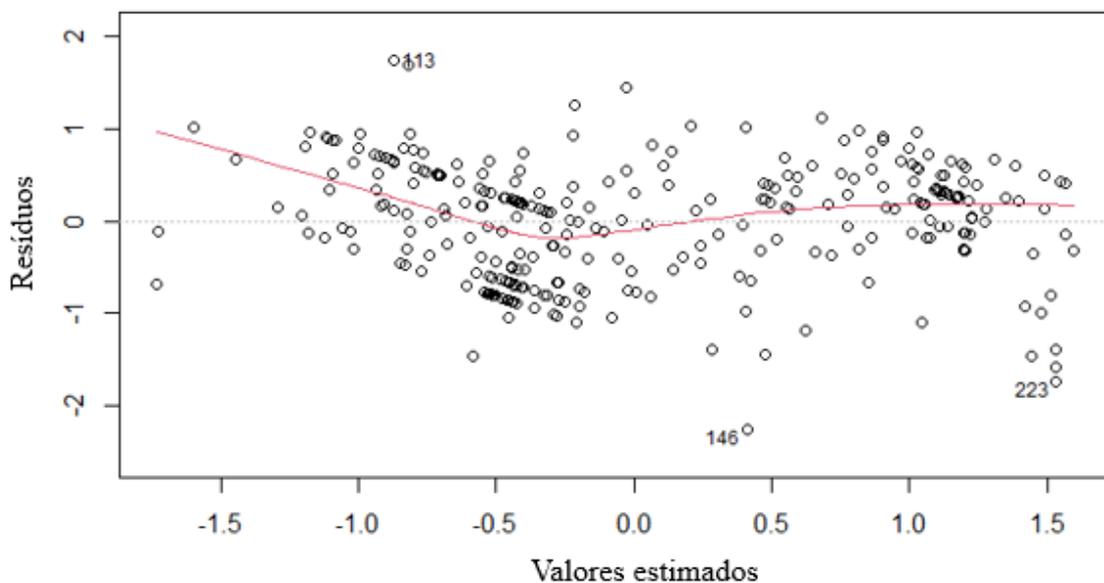
$$GEG = \beta_0 + \beta_1 GDP + \beta_2 GRH + \beta_3 GIE + e \quad (1)$$

Neste modelo, cada dimensão (GDP, GRH, GIE) é associada a um coeficiente que representa seu efeito linear na percepção de Efetividade de gestão (GEG). A soma desses efeitos mais o erro residual (e) gera a variável dependente (GEG), com base na análise gráfica da dispersão dos resíduos da figura 08, utilizada para verificar a adequação do modelo. Essa análise sugere que os efeitos quadráticos foram necessários, pois a inclusão destes melhorou a explicação dos dados e ajustou melhor o modelo às observações para capturar possíveis relações não lineares. Isso resultou na **Equação 2**:

$$GEG = \beta_0 + \beta_1 GDP + \beta_2 GDP^2 + \beta_3 GRH + \beta_4 GRH^2 + \beta_5 GIE + \beta_6 GIE^2 + e \quad (2)$$

Figura 08

Análise de dispersão dos resíduos - Gestores



Fonte: Dados da pesquisa

A inclusão dos termos quadráticos de GDP, GRH e GIE (GDP^2 , GRH^2 , GIE^2) permite modelar efeitos curvilíneos, ou seja, a relação entre as variáveis explicativas e a Efetividade de gestão pode não ser simplesmente linear, mas sim apresentar variações ao longo dos níveis das variáveis.

Foi aplicado o *Shapiro-Wilk*, teste de normalidade que rejeitou a hipótese nula, indicando que os resíduos não seguem uma distribuição normal. Também se aplicou o teste *Durbin-Watson*, teste de independência dos resíduos, que avalia se há autocorrelação entre eles. Com base nos resultados, foi constatado que não era adequado o uso de métodos paramétricos convencionais para estimar a significância estatística dos coeficientes.

Devido a não normalidade dos resíduos, a significância dos coeficientes foi testada através do método de *Bootstrap*, que é uma técnica não paramétrica. Este método foi aplicado com níveis de significância de 1%, 5% e 10%, permitindo uma avaliação robusta dos coeficientes, mesmo sem a normalidade dos resíduos.

Tabela 18

Estatísticas de teste do modelo – Gestores

Informações	Valor	p-valor
R^2	0,459	0,000
Shapiro-Wilk (W)	0,952	0,001
Durbin-Watson (D-W)	1,717	0,122

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados da estimação dos parâmetros apresentados na tabela 19, somente os coeficientes das variáveis GDP e GIE, em sua forma linear, apresentam significância estatística ($\beta_1 = 0,427$, significante a 1,00%; $\beta_5 = 0,241$, significante a 5,00%, respectivamente). O sinal positivo dos coeficientes estimados aponta para a tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável da dimensão Didático-Pedagógica e da Infraestrutura. O modelo apresenta níveis de multicolinearidade que indicam não haver redundância de informações compartilhadas entre as variáveis independentes – tabela 19. O modelo final estimado é apresentado na **Equação 3**.

$$\text{GEG} = 0,427\text{GDP} + 0,241\text{GIE} \quad (3)$$

O VIF é uma medida que indica a presença de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Valores de VIF superiores a 10 geralmente são considerados indicativos de problemas de multicolinearidade. Todos os valores de VIF estão abaixo de 10, o que sugere que não há problemas significativos de multicolinearidade entre as variáveis.

Tabela 19

Resultado da estimação de parâmetros – Gestores

Indicadores	Coeficiente	Intervalo de Confiança		Significância	VIF ^a
		Inferior	Superior		
Intercepto	-0,013	-0,246	0,233	N.S.	
GDP	0,427	0,114	0,907	1,00%	2,686
GDP ²	-0,031	-0,204	0,114	N.S.	1,923
GRH	0,088	-0,102	0,304	N.S.	2,725
GRH ²	-0,035	-0,143	0,061	N.S.	2,194
GIE	0,241	0,027	0,442	5,00%	1,887
GIE ²	0,080	-0,014	0,194	N.S.	1,349

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Dados da pesquisa

5.4 Análise do Modelo de Regressão – Docentes

O modelo de regressão foi estimado com o objetivo de identificar os efeitos exercidos pelas dimensões Didático-Pedagógica (PDP), Recursos Humanos (PRH) e Infraestrutura (PIE), na variação da percepção de Efetividade de gestão (PEG) por parte dos docentes que integram a amostra de pesquisa. O modelo foi formulado com a seguinte **Equação 3**.

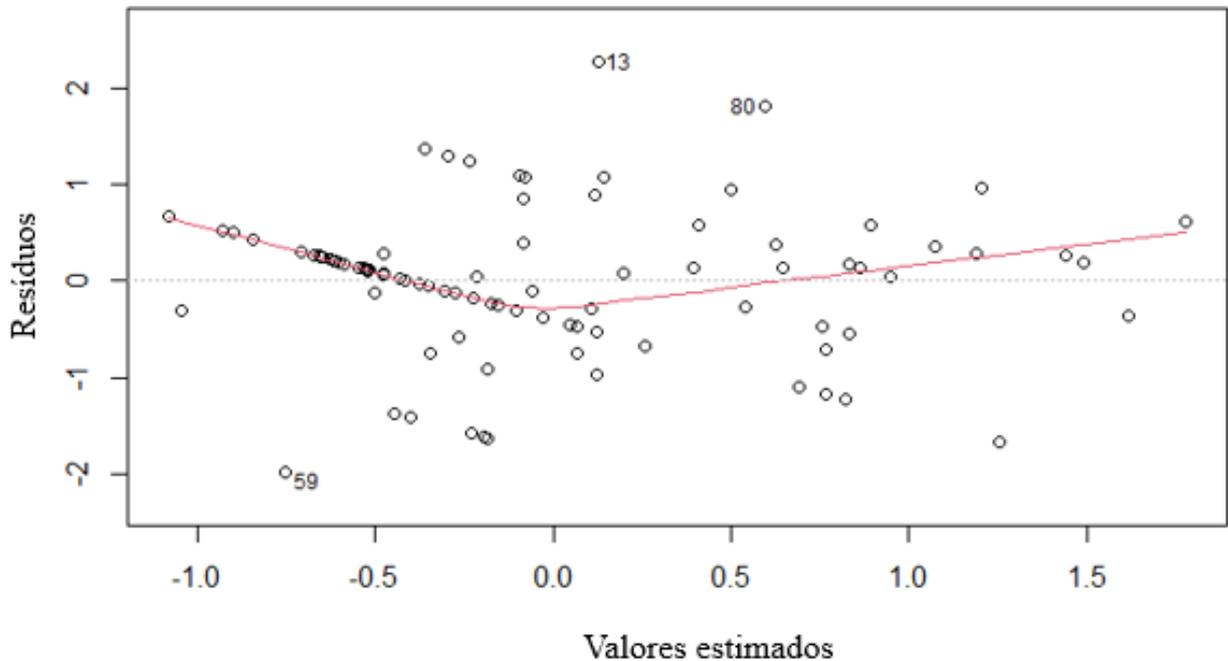
$$\text{PEG} = \beta_0 + \beta_1\text{PDP} + \beta_2\text{PRH} + \beta_3\text{PIE} + e \quad (3)$$

A inspeção gráfica da dispersão dos resíduos (figura 09) sugere que a inclusão de termos quadráticos no modelo é apropriada, pois pode capturar melhor as relações não lineares entre as variáveis como indica a **Equação 4**.

$$PEG = \beta_0 + \beta_1PDP + \beta_2PDP^2 + \beta_3PRH + \beta_4PRH^2 + \beta_5PIE + \beta_6PIE^2 + e \quad (4)$$

Figura 09

Análise de dispersão dos resíduos - Docentes



Fonte: Dados da pesquisa

Os testes de normalidade (*Shapiro-Wilk*) e de independência entre resíduos (*Durbin-Watson*) indicam a não adequação do uso de método paramétrico: *Shapiro-Wilk*: 0,978 ($p < 0,001$), indicando que a hipótese de normalidade dos resíduos é rejeitada e *Durbin-Watson*: 1,404 ($p < 0,000$), indicando autocorrelação entre os resíduos para a verificação de significância estatística dos coeficientes estimados, tendo em vista a rejeição da hipótese nula no teste de normalidade dos resíduos e da hipótese nula de autocorrelação entre os resíduos – tabela 20.

Assim, a significância estatística dos coeficientes foi estimada por meio do método *Bootstrapp* a 1,00%, 5,00% e 10,00% de significância. Ainda, conforme pode ser observado na tabela 23, o modelo apresenta grande capacidade explicativa da variância da Efetividade de gestão - PEG ($R^2 = 0,649$, $p < 0,010$), sugerindo que aproximadamente 64,9% da variação na percepção de gestão é explicada pelas dimensões consideradas.

Tabela 20*Estatísticas de teste do modelo - Docentes*

Informações	Valor	p-valor
R ²	0,649	0,000
Shapiro-Wilk (W)	0,978	0,001
Durbin-Watson (D-W)	1,404	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os resultados da estimação dos parâmetros apresentados na tabela 23, somente o Intercepto (-0,176, significativa a 1,00%) os coeficientes das variáveis PDP e PIE, em sua forma linear para ambos e quadrática para o segundo, apresentam significância estatística ($\beta_1 = 0,646$, significativa a 1,00%; $\beta_5 = 0,163$, significativa a 5,00% e; $\beta_6 = 0,154$, significativa a 1,00%, respectivamente). O sinal positivo dos coeficientes estimados aponta para a tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável das dimensões Didático-Pedagógica e Infraestrutura. O modelo apresenta níveis de multicolinearidade que indicam não haver redundância de informações compartilhadas entre as variáveis independentes – Tabela 21. O modelo final estimado é apresentado na **Equação 5**.

$$PEG = -0,176 + 0,646PDP + 0,163PIE + 0,154PIE^2 \quad (5)$$

Tabela 21*Resultado da estimação de parâmetros – Docentes*

Indicadores	Coeficiente	Intervalo de Confiança		Significância	VIF ^a
		Inferior	Superior		
Intercepto	-0,176	-0,335	-0,002	1,00%	
PDP	0,646	0,411	0,901	1,00%	3,718
PDP ²	-0,020	-0,123	0,085	N.S.	2,219
PRH	-0,058	-0,193	0,047	N.S.	2,925
PRH ²	0,043	-0,040	0,135	N.S.	1,895
PIE	0,163	0,019	0,325	5,00%	2,927
PIE ²	0,154	0,019	0,291	1,00%	1,615

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Dados da pesquisa

5.5 Análise do Modelo de Regressão – Técnicos Administrativos

O modelo de regressão foi estimado com o objetivo de identificar os efeitos exercidos pelas dimensões Recursos Humanos (TARH) e Infraestrutura (TAIE), na variação da percepção de Efetividade de gestão (TAEG) por parte dos servidores técnico-administrativos que integram a amostra de pesquisa – **Equação 6**.

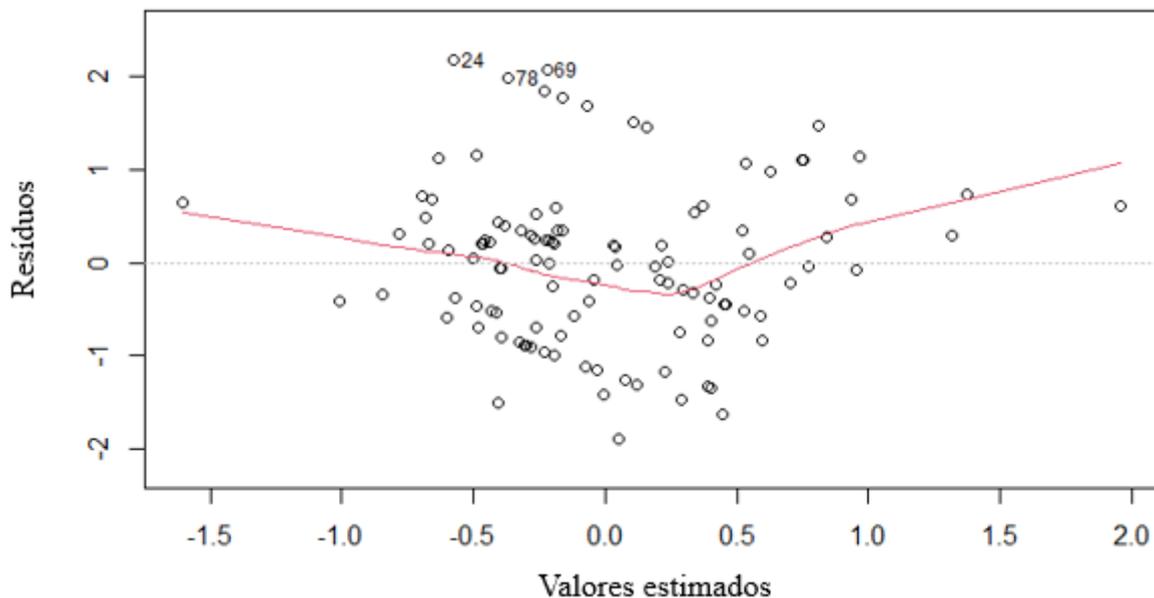
$$\text{TAEG} = \beta_0 + \beta_1\text{TARH} + \beta_2\text{TAIE} + e \quad (6)$$

A inspeção gráfica da dispersão dos resíduos (Figura 10) indicou a adequação da inclusão de efeitos quadráticos no modelo – **Equação 7**.

$$\text{TAEG} = \beta_0 + \beta_1\text{TARH} + \beta_2\text{TARH}^2 + \beta_3\text{TAIE} + \beta_4\text{TAIE}^2 + e \quad (7)$$

Figura 10

Análise de dispersão dos resíduos – Técnicos Administrativos



Fonte: Dados da pesquisa

Os testes de normalidade (*Shapiro-Wilk*) e de independência entre resíduos (*Durbin-Watson*) indicam a adequação do uso de método paramétrico para a verificação de significância estatística dos coeficientes estimados, tendo em vista a não-rejeição da hipótese nula no teste de normalidade dos resíduos e da hipótese nula de autocorrelação entre os resíduos – tabela 24.

Assim, a significância estatística dos coeficientes foi estimada a 1,00%, 5,00% e 10,00% de significância. Ainda, conforme pode ser observado na tabela 22, o modelo apresenta capacidade explicativa mediana da variância da Efetividade de gestão - TAEG ($R^2 = 0,334$, $p < 0,010$).

Tabela 22

Estatísticas de teste do modelo – Técnicos Administrativos

Informações	Valor	p-valor
R^2	0,334	0,000
Shapiro-Wilk (W)	0,974	0,028
Durbin-Watson (D-W)	1,809	0,248

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados da estimação dos parâmetros apresentados na tabela 23, o Intercepto (-0,182, p-Valor < 0,100) e os coeficientes das variáveis TARH e TAIE, em sua forma linear para ambos e quadrática para a segunda, apresentam significância estatística ($\beta_1 = 0,328$, p-Valor < 0,010; $\beta_3 = 0,285$, p-Valor < 0,010 e; $\beta_4 = 0,118$, p-Valor < 0,050, respectivamente).

O sinal positivo dos coeficientes estimados aponta para a tendência de incremento na percepção favorável de Efetividade de gestão, à medida em que há o incremento da avaliação favorável das dimensões Recursos Humanos e Infraestrutura. Além disso, a análise de multicolinearidade indica que não há redundância de informações entre as variáveis independentes, o que é fundamental para garantir a confiabilidade das estimativas dos coeficientes. Essa ausência de multicolinearidade é evidenciada pelos valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) que permanecem em níveis aceitáveis, assegurando que cada variável contribua de maneira única para o modelo. O modelo final estimado é apresentado na **Equação 8**.

$$TAEG = -0,182 + 0,328TARH + 0,285TAIE + 0,118TAIE^2 \quad (8)$$

Essa equação serve como um guia para entender como as dimensões analisadas se inter-relacionam e influenciam a percepção de Efetividade de gestão, permitindo a identificação de áreas prioritárias para intervenções e melhorias.

Tabela 23

Resultado da estimação de parâmetros – Técnicos Administrativos

Indicadores	Coeficiente	p-Valor	VIF ^a
Intercepto	-0,182	0,075 *	
TARH	0,328	0,004 ***	2,038
TARH ²	0,065	0,174	1,887
TAIE	0,285	0,003 ***	1,462
TAIE ²	0,118	0,029 **	1,402

Legenda: N.S. – não significativa a 10,00%; ^a – *Variance Inflation Factor* (medida de multicolinearidade).

Fonte: Dados da pesquisa

5.6 Análise do teste de hipóteses

A análise das hipóteses de pesquisa, fundamentada nos resultados obtidos a partir do Modelo de Regressão estimado por meio do método *Bootstrapp* com níveis de significância de 1,00%, 5,00% e 10,00%, possibilitou identificar quais hipóteses foram suportadas ao longo da investigação.

- H01- A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Didático-Pedagógica na percepção dos Gestores e Docentes.

Para esta hipótese, observa-se que os resultados apresentados indicam que o modelo possui uma grande capacidade explicativa da variação da Efetividade de gestão (GEG), na percepção dos gestores e docentes.

Os resultados da estimação de parâmetros percebida pelos gestores indicam que há alta capacidade explicativa da Efetividade de gestão (EG) na dimensão Didático- Pedagógica. O coeficiente linear de GDP é 0,427, com um intervalo de confiança entre 0,114 e 0,907, e é estatisticamente significativo a um nível de 1,00% (p-valor < 0,010). Isso indica que à medida que a avaliação da dimensão Didático-Pedagógica (GDP) aumenta, há uma percepção favorável da Efetividade de gestão.

Na percepção dos docentes, o coeficiente linear para PDP é 0,646, com intervalo de confiança entre 0,411 e 0,901, e é estatisticamente significativo a 1,00% (p -valor $< 0,010$). A hipótese de que a Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Didático-Pedagógica é suportada, pois o coeficiente linear é positivo e estatisticamente significativo

- H02- A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Recursos Humanos na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

Essa hipótese possui capacidade significativa alta na percepção dos técnicos administrativos e diferentes expressões entre os gestores e docentes. Considerando a rotatividade do setor, pode-se inferir que a falta de vínculos com a instituição e seus funcionários pode ter produzido essa percepção.

O coeficiente linear da percepção dos técnicos administrativos para TARH é 0,328, com um p -valor de 0,004, indicando que este coeficiente é altamente significativo ($p < 0,01$). Isso sugere que a Efetividade de gestão tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na dimensão **Recursos Humanos**, de maneira linear.

Com base nos resultados da estimação de parâmetros apresentados, observa-se que a dimensão Recursos Humanos (GRH) não apresenta coeficientes estatisticamente significativos no modelo, nem em sua forma linear (GRH) nem quadrática (GRH2). O coeficiente de GRH é 0,088, com um intervalo de confiança que varia de -0,102 a 0,304, o que não permite rejeitar a hipótese nula de que este efeito seja igual a zero. De maneira similar, o coeficiente quadrático (GRH2) também não é significativo, com um valor de -0,035 e intervalo de confiança entre -0,143 e 0,061.

Dado que os coeficientes relacionados à dimensão Recursos Humanos (GRH) não são estatisticamente significativos, pode-se concluir que, neste modelo específico, a Efetividade de gestão (EG) não exerce uma influência relevante sobre a percepção da dimensão Recursos Humanos (GRH).

Os resultados apresentados na percepção dos docentes demonstram que o coeficiente linear para PRH é -0,058, com intervalo de confiança entre -0,193 e 0,047, e não é estatisticamente significativo (N.S.). O coeficiente quadrático de PRH (PRH2) também não é significativo, com um coeficiente de 0,043 e intervalo de confiança entre -0,040 e 0,135. Assim, a hipótese de que a Efetividade de gestão influencia a dimensão **Recursos Humanos** não é suportada, pois tanto os coeficientes lineares quanto quadrático não são estatisticamente significativos.

- H03- A Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Infraestrutura na percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos.

Na dimensão **Infraestrutura** (GIE), os resultados da estimação de parâmetros mostram uma influência significativa da Efetividade de gestão (EG). O coeficiente linear de GIE é 0,241, com intervalo de confiança entre 0,027 e 0,442, e é estatisticamente significativo a 5,00% (p-valor < 0,050). Isso indica que à medida que a percepção sobre a qualidade da Infraestrutura melhora, há um aumento na percepção favorável da Efetividade de gestão.

O coeficiente linear para PIE é 0,163, com intervalo de confiança entre 0,019 e 0,325, e é estatisticamente significativo a 5,00% (p-valor < 0,050). O coeficiente quadrático de PIE (PIE2) é 0,154, com intervalo de confiança entre 0,019 e 0,291, é estatisticamente significativo a 1,00% (p-valor < 0,010).

A hipótese de que a Efetividade de gestão influencia positivamente a dimensão Infraestrutura é suportada, pois tanto os coeficientes lineares quanto quadrático são significativos. Isso indica que a relação entre EG e PIE é positiva, com um efeito quadrático, sugerindo uma possível intensificação do efeito à medida que a infraestrutura melhora.

O coeficiente linear para TAIE é 0,285, com um p-valor de 0,003, o que indica uma significância alta (p < 0,01). Isso mostra que a Efetividade de gestão exerce um impacto positivo e significativo na dimensão Infraestrutura. O coeficiente quadrático de TAIE (TAIE2) é 0,118, com um p-valor de 0,029, sendo também estatisticamente significativo (p < 0,05). Isso sugere que há um efeito quadrático positivo, indicando que, à medida que a Infraestrutura melhora, o impacto da Efetividade de gestão aumenta. A Efetividade de gestão tem um impacto positivo e significativo tanto de forma linear quanto quadrática na dimensão Infraestrutura. Isso sugere que melhorias na infraestrutura intensificam o efeito positivo da gestão eficaz.

Com base nestas análises, é possível inferir as relações existentes entre as variáveis da pesquisa. Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) estão todos abaixo de 5, indicando que não há problemas significativos de multicolinearidade entre os indicadores. Entre as hipóteses, duas foram confirmadas por todos os grupos de percepção com alta capacidade explicativa, e apenas uma, por um único grupo de percepção permitindo inferir que o modelo ainda é suportado.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo discorre sobre as principais conclusões desta pesquisa relacionando os objetivos propostos aos resultados alcançados. Esta dissertação teve como foco central investigar a Efetividade de gestão (EG) por meio dos efeitos das dimensões Didático-Pedagógica (DP), Recursos Humanos (RH) e Infraestrutura (IE), na qualidade da Educação Básica sobre percepção dos docentes, gestores e técnicos administrativos das unidades selecionadas na SRE/Sete Lagoas. A análise foi conduzida por meio de um modelo de regressão múltipla, garantindo maior robustez na verificação da significância estatística dos construtos.

6.1 Principais resultados

Este estudo surgiu da necessidade de aprimorar os instrumentos de avaliação educacional, com foco especial na Educação Básica. A melhoria dos indicadores pode permitir o país elevar os resultados nos principais exames nacionais e internacionais, como o PISA. A presente pesquisa destaca a urgência de um olhar contínuo e reflexivo sobre as práticas avaliativas e sobre como intervir de maneira eficaz nos resultados futuros.

Nesse contexto, para uma avaliação heurística da qualidade da Educação Básica, a pesquisa apoiou a investigação direcionada pela aplicação dos questionários do modelo MULTQUALED, que avalia a qualidade da educação em três dimensões distintas, Didático-Pedagógico, Recursos Humanos e Infraestrutura. Essa avaliação incorporou também o construto da Efetividade de gestão, do modelo de Morais (2016). Dessa forma, o estudo possibilitou revelar a influência dos construtos e a significância entre estes e suas contribuições para melhoria da qualidade da Educação Básica.

O presente estudo valida a utilização do modelo na Educação Básica. É possível através deste desenvolver uma cultura de avaliação constante que permita melhorar os indicadores de qualidade das instituições. A replicação do modelo permite ainda direcionar o olhar para áreas que necessitam de melhoria bem como traçar estratégias para elevar os indicadores como o IDEB.

As dimensões do modelo aliada a Efetividade de gestão segundo a percepção dos Gestores, Docentes e Técnicos Administrativos, influenciam a qualidade da Educação Básica. Assim a aplicação do MULTQUALED, é uma excelente ferramenta de avaliação para uso nas

instituições, podendo ser utilizado como modelo multidimensional da qualidade no ensino básico.

Os resultados obtidos indicam de maneira clara que as dimensões **Didático-Pedagógica** e **Infraestrutura** exercem uma influência significativa sobre a percepção de Efetividade de gestão. Este resultado é relevante, pois destaca a centralidade de práticas pedagógicas sólidas e bem-organizadas para o desempenho institucional. Os resultados sugerem ainda, que investimentos mais significativos na infraestrutura podem resultar em percepções ainda mais favoráveis da gestão. A qualidade do ambiente físico e tecnológico, portanto, tem um papel central no sucesso da gestão educacional, dentro das percepções obtidas.

A dimensão **Recursos Humanos** (RH) demonstrou uma baixa influência na percepção de Efetividade de gestão no contexto estudado, apesar de seu valor teórico e prático na literatura. Esse resultado pode refletir a necessidade de um maior investimento no desenvolvimento de competências e estratégias de gestão de pessoas, especialmente no contexto das instituições pesquisadas. Embora a gestão de Recursos Humanos não tenha se mostrado altamente significativa no presente estudo, ela permanece uma área de grande potencial para melhoria, especialmente no contexto de escolas públicas estaduais de Educação Básica.

Os dados obtidos permitem relacionar que o tempo de serviço na instituição pode ter afetado a percepção dos respondentes para essa dimensão. Esse grupo de profissionais apresentou alta rotatividade dentro das instituições levantando questionamentos para uma política de retenção de talentos e maior treinamentos nesta área. Essa rotatividade sugere que as instituições podem estar enfrentando desafios no que diz respeito ao engajamento e à fidelização de seus colaboradores, o que, por sua vez, afeta negativamente a continuidade e o desenvolvimento do corpo profissional dentro do âmbito estadual, podendo ser explicado pela ausência de concursos ou nomeações destes profissionais.

O impacto da dimensão **Didático-Pedagógica** para o estudo se torna ainda mais importante considerando a etapa analisada, a Educação Básica, uma vez que este é o período em que as bases do aprendizado são formadas. O desenvolvimento de currículos claros, métodos de ensino eficazes e um planejamento bem estruturado, segundo as percepções asseguram que os alunos tenham uma experiência educacional de alta qualidade.

A presente pesquisa revelou que a dimensão **Didático-Pedagógica** é um forte determinante da Efetividade de gestão no contexto da Educação Básica. Esse achado contribui significativamente para a construção de uma cultura de avaliação que valoriza práticas pedagógicas reflexivas e sólidas.

Quanto à dimensão **Infraestrutura**, os resultados indicam que investimentos nesse aspecto também têm um impacto profundo na percepção da qualidade. Na Educação Básica isso pode ser interpretado como a necessidade de garantir que as escolas estejam equipadas com ambientes de aprendizagem convenientes – desde salas de aula adequadamente estruturadas até a presença de tecnologia educacional que possibilite o desenvolvimento de práticas pedagógicas modernas. Um ambiente bem equipado e seguro não apenas facilita o ensino, mas também melhora a experiência de aprendizagem dos alunos, o que, por sua vez, se reflete na avaliação positiva da gestão escolar.

O principal ponto crítico da dimensão **Recursos Humanos** que necessita de um acompanhamento é, de fato, a valorização profissional dos educadores, aqueles que ocupam uma posição central no processo de ensino-aprendizagem, tornando-se peça fundamental para garantir a qualidade da educação. Para isso, torna-se imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas que promovam o reconhecimento adequado do trabalho dos docentes por meio de incentivos, planos de carreira e melhores condições de trabalho.

A análise da dimensão **Infraestrutura** destacou deficiências, tais como a ausência ou inadequação de auditórios, a falta de um estacionamento adequado e um acervo insuficiente na biblioteca. Tais limitações não apenas comprometem a funcionalidade e a dinâmica das atividades pedagógicas, mas também refletem a precariedade do ambiente educacional como um todo. Na percepção dos respondentes essa infraestrutura é de vital importância para o desenvolvimento de atividades coletivas que promovem o desenvolvimento acadêmico e cultural.

Diante do exposto, traduz-se que o processo de avaliar requer constância. Avaliar e reavaliar a Educação Básica pode construir uma cultura de aprimoramento contínuo, promovendo mudanças significativas nas práticas pedagógicas e nas políticas educacionais. Os resultados deste estudo indicam que todas as dimensões, Didático-Pedagógica, Recursos Humanos, Infraestrutura e Efetividade de gestão são essenciais para o sucesso das instituições de ensino, o que concorre para melhoria da qualidade da Educação Básica, bem como ampliação da possibilidade de ascender o país ao grupo dos mais desenvolvidos.

6.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuro

Este estudo, apesar de suas contribuições significativas para uma avaliação multidimensional da Educação Básica, apresenta algumas limitações que devem ser

consideradas. A pesquisa foi conduzida em uma única Regional de Ensino, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras realidades educacionais. A diversidade das condições de ensino e os contextos socioculturais das escolas podem não refletir a realidade de todo o estado de Minas Gerais. Uma pesquisa em mais Regionais de Ensino poderia proporcionar maior representatividade.

Além disso, a percepção de algumas variáveis pode não ter sido completamente capturada por métodos puramente quantitativos. Uma abordagem mista, que não foi possível devido ao tempo restrito do Mestrado, poderia oferecer uma compreensão mais profunda e detalhada dessas interações.

A não inclusão do tipo de vínculo nos questionários limitou, em parte, a verificação de possíveis diferenças nas percepções dos participantes entre efetivos e contratados. Essa omissão impediu a oportunidade de investigação do nível de relacionamento com a instituição, o que poderia ter oferecido contribuições mais aprofundadas sobre a influência dessas variáveis na Efetividade de gestão educacional. Para estudos futuros, seria relevante incluir essa informação para ampliar a compreensão sobre as percepções de cada grupo.

Com base nas limitações identificadas, é possível delinear algumas sugestões para futuras pesquisas que visem aprofundar a compreensão da Efetividade de gestão nas dimensões que compõem a qualidade da Educação Básica, Didático-Pedagógica; Recursos Humanos e Infraestrutura. Em primeiro lugar, recomenda-se que estudos futuros sejam realizados em um maior número de instituições, abrangendo diferentes contextos regionais e sociais, além de ampliação para uma abordagem mista, como forma de complementar este estudo.

Sugere-se ainda, a aplicação do quarto questionário que compõe o MULTQUALED, destinado aos discentes, obedecendo todo protocolo ético de autorizações necessárias para pesquisa envolvendo pessoas que têm menos de dezoito anos.

Por fim, pode-se afirmar que as limitações não impediram o alcance dos objetivos propostos neste estudo, sustentando as correlações dos construtos e apontando o caminho para uma avaliação Multidimensional da qualidade da Educação Básica.

7 REFERÊNCIAS

- Alves, R. D. O., Venas, R. F., & Soares, L. D. F. (2021). Movimentos de re-existência do currículo de Pedagogia: inspirações da Resolução N° 2/2015 sobre o desejo de mudar. *Revista e-Curriculum*, 19(4), 1460-1482.
- Andrade, A. R. A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, 2002
- Araújo, J. R. Cultura organizacional e qualidade de serviço: um estudo comparado na área de educação. 1996. 189 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- Arruda, J. R. C. Políticas e indicadores da qualidade na educação superior. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- Azambuja, N. R. D. F. (2021). O Conceito de qualidade nas orientações dos organismos internacionais e a política de avaliação externa.
- Barreira, C., Boavida, J., & Araújo, N. (2006). Avaliação formativa: Novas formas de ensinar e aprender. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, (40-3), p. 95-133.
- Basso, F. V., Ferreira, R. R., & Oliveira, A. S. D. (2021). Uso das avaliações de larga escala na formulação de políticas públicas educacionais. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30, 501-519.
- Bertucci, G., & Alberti, A. (2003). Globalização e o papel do Estado: desafios e perspectivas. *Reinventando o governo para o século XXI, Capacidade do Estado em uma sociedade globalizante/Rondinelli DA, Cheema G. Shabbir (editores).*—Westport, Connecticut (EUA): Kumarian Press Inc , 17-31.
- Bitencourt, G. R., de Melo Ferreira, A. F., Renault, S. M. G., da Silva, J. O., & dos Santos, K. M. (2021). Uso de indicadores na avaliação do serviço de educação permanente: reflexão dos pilares da qualidade. *Revista Baiana de Enfermagem*.
- Boavida, J., & Amado, J. (2006). A especificidade do educativo: seu potencial teórico e prático. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, (40-1), p. 43-61.
- Brasil. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Brasília, DF, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil 25 abr. 2007. Brasil, 2007 <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/compromisso.pdf> Acesso: janeiro/2023.
- Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. Consulta o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/>>. Acesso em: janeiro/2023.
- Brasil. Ministério da Educação. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 dez. 1961.

- Brasil. Ministério da Educação. Portaria n. 564, de 19 de abril de 2017. Altera a Portaria MEC n. 482, de 7 de junho de 2013, que dispõe sobre o Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 76, p. 23, 20 abr. 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br//educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/2017/Portaria_mec_gm_n564_de_19042017_saeb.pdf. Acesso em: fevereiro/2023.
- Chirinéa, A. M. (2010). O índice de desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e as dimensões associadas à qualidade da educação na escola pública municipal.
- Chirinéa, A. M.; Brandão, C. F. O Ideb como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015.
- Clímaco, A. C., de Almeida Santos, C., da Silva Loureiro, M. C., & Loureiro, W. N. (2010). Educação Básica de qualidade: desafios e proposições para o novo PNE. *Retratos da Escola*, 4(6).
- Cornali, F. Effectiveness and Efficiency of Educational Measures: Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric. *Scientific Research*, Italy, v. 2, n. 3, p. 255-260, 2012.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cury, C. R. J. (2002). A Educação Básica no Brasil. *Educação & Sociedade*, 23, 168-200.
- Dalben, A., & Almeida, L. C. (2015). Para uma avaliação de larga escala multidimensional. *Estudos em Avaliação Educacional*, 26(61), 12-28.
- Dourado, L.F. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada dos Profissionais do Magistério da Educação Básica: concepções e desafios. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 36, nº. 131, p. 299-324, abr.-jun., 2015
- Ferreira, R. A.; Tenório, R. M. A construção de indicadores de qualidade no campo da avaliação educacional: um enfoque epistemológico. *Revista Lusófona de Educação*, Campo Grande, v. 15, n.15, p. 71- 97, 2010.
- Flick, U. (coord.). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2009. (Coleção Pesquisa Qualitativa).
- Freire. *Pedagogia da Esperança: Um Reencontro com a Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- Gatti, B. A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. *Revista Brasileira de Educação*, v. 13, n. 37, p. 57-70, jan./abr. 2008.
- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hobold, M. de S., & de Farias, I. M. S. (2020). Didática e formação de professores: contributos para o desenvolvimento profissional docente no contexto das DCNs. *Revista Cocar*, (8), 102–125.
- Horovitz, J. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.
- Instituto Ayrton Senna. (2023, janeiro). *Análise dos primeiros resultados do PISA 2022*. <https://institutoayrtonsenna.org.br/acompanha-online-analisar-dos-primeiros-resultados-do-pisa-2022>
- Jesus, P., & Azevedo, J. (2020). Inovação educacional. O que é? Porquê? Onde? Como?. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (20), 21-55.
- Jolliffe, I. T., & Cadima, J. (2016). Principal component analysis: a review and recent developments. *Philosophical transactions of the royal society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*.
- Kotler, P.; Armstrong. G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2003.
- Lamas, R. A. (2022). *Qualidade da Educação Básica da Rede Pública no Brasil* (Doctoral dissertation).
- Lima, R. P., & Fassarella, L. S. (2021). Programa de avaliação da Educação Básica do Espírito Santo: repercussões nas escolas e no Ensino de matemática. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30, 1089-1111.
- Luck, Heloisa. (Org.). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- _____. *Liderança em gestão escolar*. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).
- Luckesi, Cipriano C. *Avaliação da aprendizagem escolar*. São Paulo: Cortez, 1995.
- Marques, Rodrigo; Stieg, Ronildo; Santos, Wagner dos. Exames standardizados: uma análise dos modelos e das teorias na produção acadêmica. *Meta: avaliação*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 1-27, jan./mar. 2020.
- Menezes-Filho, N. A. (2007). *Os determinantes do desempenho escolar do Brasil*. São Paulo, SP: Instituto Futura Brasil.
- Menezes-Filho, N., & Pazello, E. (2007). Do teachers' wages matter for proficiency? Evidence from a funding reform in Brazil. *Economics of Education Review*, 26(6), 660-67
- Mezomo, J.C. *Gestão da qualidade total na escola: princípios básicos*. Petrópolis: Vozes, 1997.

- Mioranza, C. (2009). Desenvolvimento e aplicação de modelo multidimensional para a avaliação da qualidade educacional no programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do IPEN (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Mizukami, M. G. N.. Aprendizagem da docência: algumas contribuições de L.S.Shulman. In: Educação, Santa Maria, v. 29, n. n 02, p. 33-49, 2004.
- Morais, G. M. (2016). Antecedentes da Efetividade de gestão de uma Instituição Pública de ensino superior em MG (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração).
- Nardi, E. L., Schneider, M. P., & Rios, M. P. G. (2014). Qualidade na Educação Básica: ações e estratégias dinamizadoras. Educação & Realidade, 39, 359-390.
- Nóvoa, A. (Org.). As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- Oliveira, A.S.F. (2018). Indicadores de Qualidade Educacional: Uma abordagem Sistêmica. Repositório Enap/gov. <https://repositorio.enap.gov.br>
- Pacheco, J. A. Inovar para mudar a escola Porto: Porto Editora, 2019.
- Paro, V. H. (2017). Gestão democrática da escola pública. Cortez Editora.
- Pasquali, L. (2009). Psychometrics. Revista da Escola de Enfermagem da USP, 43, 992-999.
- Pazello, E. T.; Fernandes, R.; Anuatti-Neto. F., Avaliação dos Salários dos Professores da Rede Pública de Ensino Fundamental em Tempos de FUNDEF. Revista de Economia Aplicada, São Paulo-SP, v. 8, n. 3, p. 413-437, 2004.
- Pedroza, R. L. S. (2010). Psicanálise e Educação: análise das práticas pedagógicas e formação do professor. Psicologia da Educação, (30).
- Pereira, D. N., de Deus, G. B., de Castro Menchik, J., & Amestoy, M. B. (2023). ENEM como política de avaliação em larga escala: uma revisão das dissertações e teses brasileiras (2011-2021). EccoS–Revista Científica, (65), e23607-e23607.
- Pestana, M. (2016). Trajetória do Saeb: criação, amadurecimento e desafios. Em Aberto, 29(96).
- Pinto, J. M. R. O custo de uma educação de qualidade. In: Correa, B. C.; Garcia, T.O. (org.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo: Xamã, 2008.
- Pontes, D. F. (2022). Atuação e Expansão da Empresa Kroton Educacional na Educação Básica. Editora Appris.
- Ribeiro, V. M.; Kaloustian, S. Indicadores de qualidade na educação. Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília: INEP, 2005.
- Salokangas, M., & Kauko, J. (2015). Tomar de empréstimo o sucesso finlandês no PISA? Algumas reflexões críticas, da perspectiva de quem faz este empréstimo. Educação e Pesquisa, 41, 1353-1366.

- Santos, A. V., & Ferreira, M. (2020). Currículo nacional comum: uma questão de qualidade? *Em Aberto*, 33(107).
- Selttiz, C. (1975) *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. 6. ed. São Paulo: EDUSP.
- Silva, M. A.; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: *Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 26, 2002, Atibaia. Anais... Atibaia: ENANPAD, 2002.
- Soares, T. E. A., Soares, D. J., & Santos, W. D. (2021). Sistema de Avaliação da Educação Básica: revisão sistemática da literatura. *Estudos em Avaliação Educacional*, 32.
- Trindade, A. A. C. (1997). Dilemas e desafios da Proteção Internacional dos Direitos Humanos no limiar do século XXI. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 40, 167-177.
- Tenório, R. M., Ferraz, M. D. C., & Pinto, J. C. (2015). Eficácia e equidade: indicadores de qualidade da Educação Básica no Brasil (Projeto Equidade no Ensino Superior). Salvador: FAGED.
- UNESCO. Declaração de Nova Delhi sobre educação para todos. Nova Delhi: UNESCO, 1993. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139393por.pdf>. Acesso em janeiro/2023
- Vasconcelos, C. R. D. D., Leal, I. O. J., & de Cerqueira Araújo, J. A. Q. (2020). Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 24(1), 55-70.
- Viana, E. M. (2000). *Função Social da Escola*. Universidade de Evora (Portugal).
- Walter, S. A.; WITTE, A.; DOMINGUES, M. J. C. S.; TONTINI, G. De professor a gestor: uma análise do perfil dos gestores dos cursos de administração das IES do Sistema Acafe. In: *Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*, 16, 2005, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENANGRAD, 2005.
- World Bank. (2017). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. The World Bank.
- William Pessoa da Mota Junior e Olgaíses Cabral Maués. “O Banco Mundial e as Políticas Educacionais Brasileiras”. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/bgZNPxhs47jqmwpP6FDqLgF/?lang=pt>



APÊNDICE 1- PARECER COMITÊ DE ÉTICA

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARECER FINAL

Protocolo: 2024051024210

IDENTIFICAÇÃO:

Nome do(a) pesquisador(a): Simone Francisca Martins

Nome do(a) Professor(a) orientador(a): Jersone Tasso Moreira Silva

Curso: Mestrado Acadêmico em Administração

Nome do Projeto: Análise Multidimensional da Qualidade da Educação Básica na Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas, MG.

Instituição(es) envolvidas na realização do projeto:

Centro Universitário Unihorizontes

TABELA 1: Alterações propostas pelo comitê de ética**ALTERAÇÕES:**

Após apreciação acima, o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes sugere as seguintes correções:

SEM ALTERAÇÕES

PARECERISTAS:**NOME: Alexandre Teixeira Dias****ASSINATURA:**

Documento assinado digitalmente
ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS
Data: 28/05/2024 15:32:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

NOME: Fernanda Versiani de Rezende**ASSINATURA:**

Documento assinado digitalmente
FERNANDA VERSIANI DE REZENDE
Data: 20/05/2024 21:56:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

NOME: Thaís Pinto da Rocha Torres**ASSINATURA:**

Documento assinado digitalmente
THAIS PINTO DA ROCHA TORRES
Data: 20/05/2024 22:25:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Rua Paracatu, 600 | Barro Preto | CEP: 30.180-090
Av. Afonso Vaz de Melo, 465 | Barreiro de Baixo | CEP: 30.640-070

Belo Horizonte - MG
(31) 3349-2916

APÊNDICE 2- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de identificação

Título do Projeto: **Análise Multidimensional da Qualidade da Educação Básica na Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas, MG.**

Pesquisador Responsável: **Simone Francisca Martins**

Nome do participante:

Data de nascimento:

R.G.:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa

Análise Multidimensional da Qualidade da Educação Básica na Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas, MG, de responsabilidade da pesquisadora Simone Francisca Martins.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo: Analisar o nível multidimensional da qualidade da Educação Básica na Superintendência Regional de Ensino, Sete Lagoas, MG conforme as percepções corpo docente, gestores escolares e assistentes administrativos. Para tanto, a pesquisa será realizada com professores, gestores e equipe administrativa.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre “Qualidade da Educação Básica”. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
3. A coleta de dados será realizada através de questionário validado via *Google Meet* nos endereços de *e-mail* institucional das unidades selecionadas.
4. O(a) pesquisador(a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar desse trabalho contribuirei para evidenciar o nível da Multidimensionalidade da Qualidade da Educação Básica na percepção de professores, gestores e equipe administrativa.

A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 10 a 15 minutos.

7. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

8. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

9. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

10. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

11. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Simone Francisca Martins, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (31) 99869-9604, e-mail: simone.francisca.martins@educacao.mg.gov.br.

Eu, _____, RG _____ n° _____
_____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____ (Sete Lagoas), _____ de _____ de 2024.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE 3- TERMO DE ANUÊNCIA



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Secretaria de Estado de Educação

Assessoria de Ensino Superior - Políticas e Programas de Educação Superior

Termo de Anuência -
SEE/ASU/PESQUISA/EXTENSÃO

Belo Horizonte, 24 de julho de 2024.

TERMO DE ANUÊNCIA

A Assessoria de Ensino Superior da Secretaria de Estado de Educação, após análise da documentação encaminhada, referente ao Projeto de Pesquisa, **ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE SETE LAGOAS/MG**, que será conduzido pelo(a) pesquisador(a), **SIMONE FRANCISCA MARTINS**, sob orientação do Prof. Dr. **JERSONE TASSO MOREIRA SILVA**, vinculados ao **CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**, manifesta-se **ciente** à realização da pesquisa, destacando ser importante a avaliação ética e os aspectos protocolares e normativos definidos pelo Sistema CEP/CONEP, sendo de responsabilidade do(a) pesquisador(a), bem como da Instituição de Ensino Superior à qual esteja vinculado(a), a observância de tais aspectos normativos, protocolares e orientadores.

Esta Assessoria de Ensino Superior recomenda e destaca a importância de se observar os Protocolos de Pesquisa de acordo com os normativos.

Compreendemos não ser de responsabilidade da Rede Estadual de Ensino a verificação/solicitação do Protocolo de avaliação do Sistema CEP/CONEP.

Todos os dados, arquivos, informações disponibilizadas, deverão ser preservados em sigilo, sendo que a eventual utilização científica e manipulação deverão observar as prerrogativas da Constituição da República Federativa de 1988, especialmente, no que tange ao direito da intimidade e a privacidade dos seres humanos; a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 - que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente; a Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 - Lei Geral de

Proteção de Dados Pessoais (LGPD); Lei de Acesso à Informação Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003 - que estabelece o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências; a Resolução CNS n.º 466, de 12 dezembro de 2012, que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos; a Resolução CNS n.º 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis, ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana; Resolução CNS nº 674, de 06 de maio de 2022; ofício Circular nº 12/2023/CONEP/SECNS/DGIP/SE/MS; Norma Operacional CNS nº 001/2013, que dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP; os princípios éticos para o desenvolvimento da pesquisa das Instituições de Ensino Superior à qual o pesquisador esteja vinculado, da Rede Estadual de Educação, entre outros normativos que regem a ética na pesquisa, o envolvimento com seres humanos e o tratamento dos dados.

A identidade dos envolvidos na pesquisa deverá ser mantida em sigilo, de acordo com os normativos legais e avaliação ética da pesquisa.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, as Instituições de Ensino, setores envolvidos e os colaboradores da pesquisa da Rede Estadual não terão nenhum tipo de ônus.

As informações constantes nos dados, arquivos disponibilizados ou observados poderão ser utilizadas especificamente para fins científicos e acadêmicos, produzidos com essa finalidade, sendo vedado o uso desses dados, arquivos ou informações em outros projetos e estudos.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa são exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, sendo vedado o uso dessas informações em quaisquer meios de mídia (jornais, televisão, rádio, cinema, Internet, entre outros aqui não especificados), salvo os resultados da pesquisa que, com a ciência do orientador da Instituição ao qual se vincula o pesquisador, poderão ser cientificamente veiculadas.

Destacamos a necessidade do pesquisador realizar os contatos prévios em articulação com os responsáveis dos Setores e/ou Superintendências Regionais

de Ensino, direção das escolas, entre outros colaboradores da pesquisa, apresentando a proposta metodológica e as necessidades da pesquisa. É importante que o pesquisador verifique o interesse dos profissionais em participarem, bem como, a disponibilidade dos mesmos respeitando: os que optarem por não participarem; a confidencialidade das informações, tratamento e veiculação dos dados, a não exposição das escolas e profissionais, de acordo com os normativos legais, que regem a ética na pesquisa, entre outros documentos legais.

Os trabalhos e interação do Pesquisador não poderão afetar as atividades e/ou rotinas das escolas e dos setores.

A Emissão deste Termo não garante ao Pesquisador acesso automático aos dados e documentos. Dessa forma, as solicitações de dados, poderão ser encaminhadas, diretamente pelo pesquisador (a) para os setores responsáveis que promovam e/ou detenham esses dados e informações, que analisará a solicitação de acordo com normativos legais e orientações necessárias, considerando a classificação dessas informações. É importante registrar que muitos desses dados e/ou documentos já se encontram disponibilizados nas redes de forma aberta. Como as informações não estão centralizadas normalmente em apenas um local (setor), cada setor e/ou departamento apreciará o fornecimento das informações que estejam em sua guarda ou produzidos por estes. Para isso será necessário que a solicitação para obtenção de dados e informações sejam dirigidas a esses setores/departamentos diretamente pelo interessado(a).

A gestão dos documentos produzidos ou analisados, quanto à sua guarda, preservação, manuseio e descarte, deve observar os normativos legais e éticos sobre a gestão de documentos públicos e demais normativos éticos da Pesquisa.

As pesquisas que envolvem a participação de seres humanos devem respeitar os princípios éticos de dignidade, liberdade e autonomia. Assim, a pesquisa deverá prever o processo de consentimento livre e esclarecido para sua realização. O pesquisador deve esclarecer ao participante sobre a pesquisa, em local adequado, com a devida preparação, conceder o tempo necessário para a decisão sobre a participação na pesquisa, obter o consentimento e registrá-lo por meio de um documento que se denomina Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de acordo com os normativos citados neste termo e outros normativos legais e suas alterações. No caso da participação de menores ou incapazes, além do processo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos pais ou responsáveis,

autorizando quem está sob sua tutela, também é necessário realizar o processo de assentimento livre e esclarecido, com a elaboração de um documento que se denomina Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE), de acordo com os normativos citados neste termo e outros normativos legais.

A SEE/MG, caso julgue pertinência, poderá disponibilizar, criar, promover, aprimorar, aperfeiçoar políticas públicas, programas e ações, utilizando-se dos decorrentes dados e/ou dos resultados e estudos publicados.

A emissão deste termo está em consonância com o termo de responsabilidade assinado pelo Pesquisador (a) no que tange à concordância de todos os normativos legais mencionados, entre outros que regem o tema e orientações posteriores.

Esta Anuência refere-se às Escolas Estaduais e Setores jurisdicionados à **Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas - MG.**

Leandra F. Martins
Assessoria de Ensino Superior
Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais



Documento assinado eletronicamente por **Leandra Felicia Martins, Assessora Chefe**, em 26/07/2024, às 08:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_o_rgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **93161943** e o código CRC **6CEBFAEB**.

21. Consegue manter-se atualizado periodicamente.	<input type="checkbox"/>									
22. Relaciona o conteúdo da sua disciplina de maneira interdisciplinar.	<input type="checkbox"/>									
23. Sente-se preparado, do ponto de vista didático-pedagógico, para ensinar.	<input type="checkbox"/>									
24. Há valorização e reconhecimento pelo seu trabalho desempenhado enquanto docente.	<input type="checkbox"/>									
25. A sua atuação enquanto docente na Educação Básica.	<input type="checkbox"/>									

IV – Infraestrutura /As instalações físicas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. As salas de aula e o mobiliário oferecem conforto.	<input type="checkbox"/>									
2. A iluminação, a ventilação e a acústica estão adequadas.	<input type="checkbox"/>									
3. Os recursos audiovisuais são suficientes e atualizados.	<input type="checkbox"/>									
4. Os banheiros oferecem condições ideais.	<input type="checkbox"/>									
5. Há facilidade para estacionar.	<input type="checkbox"/>									
6. Há segurança nas instalações.	<input type="checkbox"/>									
7. As dependências da sala dos professores atende amplamente suas necessidades.	<input type="checkbox"/>									
8. Refeitório acessível, mobiliado, limpo e higienizado.	<input type="checkbox"/>									
9. Sala de informática, equipada, atualizada acessível a todos os estudantes.	<input type="checkbox"/>									
10. Laboratório de ciências, seguro, estação de lavagem e observação.	<input type="checkbox"/>									
11. Há auditório com capacidade adequada e acesso tecnológico.	<input type="checkbox"/>									
12. Quadra esportiva coberta, iluminada.	<input type="checkbox"/>									
A biblioteca	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. O acervo em sua área de atuação é suficiente, atualizado e de fácil acesso.	<input type="checkbox"/>									
14. O ambiente é confortável e adequado.	<input type="checkbox"/>									
15. O atendimento é cordial e atencioso.	<input type="checkbox"/>									
16. O atendimento é rápido e eficiente.	<input type="checkbox"/>									
17. Os funcionários demonstram competência no desempenho de suas funções.	<input type="checkbox"/>									
18. Os equipamentos de consulta encontram-se atualizados e funcionais.	<input type="checkbox"/>									

Os funcionários administrativos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Atendem com rapidez e eficiência.	<input type="checkbox"/>									
20. Atendem com atenção e cortesia.	<input type="checkbox"/>									
21. O atendimento, de forma geral, é organizado e eficiente.	<input type="checkbox"/>									
22. Prestam informações precisas e confiáveis indicando a melhor solução.	<input type="checkbox"/>									
23. Informam com prestatividade e clareza.	<input type="checkbox"/>									
24. Resolvem prontamente suas dúvidas.	<input type="checkbox"/>									
25. Estão capacitados para o desempenho de suas funções.	<input type="checkbox"/>									
26. Demonstram conhecimento sobre os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>									
27. Nas reclamações você é ouvido com atenção e prestatividade.	<input type="checkbox"/>									
O site	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. A unidade escolar dispõe de uma página que atende de forma coerente suas finalidades.	<input type="checkbox"/>									

V- Informações pessoais
1. Faixa Etária
() de 21 a 25 anos
() de 26 a 30 anos
() de 31 a 35 anos
() de 36 a 40 anos
() de 41 a 45 anos
() de 46 a 50 anos
() de 51 a 55 anos
() de 56 a 60 anos
() de 61 a 65 anos
() acima de 65 anos
2. Sexo
() Masculino

<input type="checkbox"/> Feminino
3. Escolaridade – marque a maior titulação
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo- Magistério
<input type="checkbox"/> Curso superior incompleto- CAT
<input type="checkbox"/> Curso superior completo
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>lato sensu</i> – especialização
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – mestrado
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – doutorado
4-Cargo/Função
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica Anos Iniciais
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica Anos Finais
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica Ensino Médio
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica Anos Iniciais e EJA
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica Anos Finais e Ensino Médio/EJA
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica e Diretor/ Vice Diretor
<input type="checkbox"/> Professor Educação Básica e Ajuste funcional
5. Tempo de serviço como docente na instituição
<input type="checkbox"/> de 01 a 05 anos
<input type="checkbox"/> de 06 a 10 anos
<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/> mais de 35 anos
6. Tempo de serviço como docente na rede Estadual de Ensino

16. O sistema de avaliação de desempenho individual - PGDI é condizente com sua atuação.	<input type="checkbox"/>									
17. Sente-se estimulado/motivado para aprender sempre.	<input type="checkbox"/>									
18. Atende com rapidez e eficiência.	<input type="checkbox"/>									
19. Atende com atenção e cortesia.	<input type="checkbox"/>									
20. O atendimento de forma geral é organizado e eficiente.	<input type="checkbox"/>									
21. Presta informações precisas e confiáveis indicando a melhor solução.	<input type="checkbox"/>									
22. Informa com prestatividade e clareza.	<input type="checkbox"/>									
23. Resolve prontamente as dúvidas dos solicitantes.	<input type="checkbox"/>									
24. Sente-se capacitado para o desempenho de suas funções.	<input type="checkbox"/>									
25. Nas reclamações, procura atender com atenção e prestatividade.	<input type="checkbox"/>									
26. Participa de atividades integradoras no ambiente de trabalho – relações interpessoais.	<input type="checkbox"/>									
27. O desempenho do seu trabalho na instituição.	<input type="checkbox"/>									

III – Infraestrutura -As instalações físicas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. As salas de trabalho e o mobiliário oferecem conforto.	<input type="checkbox"/>									
2. A iluminação, a ventilação e a acústica estão adequadas.	<input type="checkbox"/>									
3. Os computadores e impressoras são suficientes e atualizados.	<input type="checkbox"/>									
4. Os banheiros oferecem condições ideais.	<input type="checkbox"/>									
5. A copa atende suas necessidades.	<input type="checkbox"/>									
6. Há facilidade para estacionar.	<input type="checkbox"/>									
7. Há segurança nas instalações.	<input type="checkbox"/>									
8. As dependências, em geral, apresentam organização e limpeza.	<input type="checkbox"/>									
O site	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. A unidade escolar dispõe de uma página que atende de forma coerente suas finalidades.	<input type="checkbox"/>									

Informações pessoais
1. Faixa Etária
() de 20 a 25 anos
() de 26 a 30 anos
() de 31 a 35 anos
() de 36 a 40 anos

<input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos
<input type="checkbox"/> de 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/> de 51 a 55 anos
<input type="checkbox"/> de 56 a 60 anos
<input type="checkbox"/> de 61 a 65 anos
<input type="checkbox"/> acima de 65 anos
2. Sexo
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Feminino
3. Escolaridade – marque a maior titulação
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Curso superior incompleto
<input type="checkbox"/> Curso superior completo
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>lato sensu</i> – especialização
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – mestrado
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – doutorado
3- Tempo de serviço na Instituição
4-
<input type="checkbox"/> de 01 a 05 anos
<input type="checkbox"/> de 06 a 10 anos
<input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos
<input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos
<input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos
<input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos
<input type="checkbox"/> mais de 35 anos

6. Há facilidade para estacionar.	<input type="checkbox"/>									
7. Há segurança nas instalações.	<input type="checkbox"/>									
8. As dependências, em geral, apresentam organização e limpeza.	<input type="checkbox"/>									
O site	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. A unidade escolar dispõe de uma página que atende de forma coerente suas finalidades.	<input type="checkbox"/>									
Informações pessoais										
1. Faixa Etária										
() de 20 a 25 anos										
() de 26 a 30 anos										
() de 31 a 35 anos										
() de 36 a 40 anos										
() de 41 a 45 anos										
() de 46 a 50 anos										
() de 51 a 55 anos										
() de 56 a 60 anos										
() de 61 a 65 anos										
() acima de 65 anos										
2. Sexo										
() Masculino										
() Feminino										
3. Escolaridade – marque a maior titulação										
() Ensino médio incompleto										
() Ensino médio completo										
() Curso superior incompleto										
() Curso superior completo										
() Pós-graduação <i>lato sensu</i> – especialização										
() Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – mestrado										
() Pós-graduação <i>stricto sensu</i> – doutorado										

4. Tempo de serviço na Instituição de 01 a 05 anos de 06 a 10 anos de 11 a 15 anos de 16 a 20 anos de 21 a 25 anos de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos mais de 35 anos**5. Tempo de serviço na rede Estadual** de 01 a 05 anos de 06 a 10 anos de 11 a 15 anos de 16 a 20 anos de 21 a 25 anos de 26 a 30 anos de 31 a 35 anos mais de 35 anos

APÊNDICE 5: Quantitativo de cargos das escolas selecionadas

Código INEP	Nome da unidade	Município	Docentes	Gestores/ Pedagogos	Técnicos Administrativos
31140589	EE Professor Anísio Teixeira	Cordisburgo	30	3	3
31141054	E.E Diolino Moreira	Funilândia	31	4	4
31034274	E.E Professor Francisco Tibúrcio	Maravilhas	67	4	5
31141275	E.E Felícia Fernandes Campos	Matozinhos	44	4	5
31141259	E.E Hermelita Soares Horta	Matozinhos	42	4	6
31034835	E.E Jacir Lopes Duarte	Papagaios	29	2	3
31141470	E.E Pedro Roberto de Menezes	Pompéu	25	3	3
31231550	E.E Antônio Delphino dos Santos	Prudente de Moraes	53	3	7
31141526	E.E Coronel Domingos Diniz Couto	Santana de Pirapama	44	3	5
31141585	E.E João Martins Guimarães	Santana de Pirapama	16	2	2
31229288	E.E Ápio Sólon Cardoso	Sete Lagoas	41	3	6
31141801	E.E Deputado Renato Azeredo	Sete Lagoas	70	4	6
31141593	E.E Doutor Afonso Viana	Sete Lagoas	28	3	3
31141887	E.E Doutor Alonso Marques Teixeira	Sete Lagoas	65	6	5
31141631	E.E Doutor Arthur Bernardes	Sete Lagoas	118	6	12
31141674	E.E Doutor Avelar	Sete Lagoas	57	4	7
31141704	E.E Doutor Olinto Sátiro Alvim	Sete Lagoas	51	3	6
31141640	E.E Edite Furst	Sete Lagoas	54	3	6
31141882	E.E Emílio de Vasconcelos Costa	Sete Lagoas	50	5	6
31141658	E.E Eponina Soares dos Santos	Sete Lagoas	64	6	8
31310689	E.E Governador Juscelino	Sete Lagoas	44	2	5
31141763	E.E José Evangelista França	Sete Lagoas	36	4	4
31213675	E.E Júlio César Reis Oliveira	Sete Lagoas	66	4	9
31353469	E.E Mauro Faccio Gonçalves	Sete Lagoas	62	5	8
31141810	E.E Modestino Andrade Sobrinho	Sete Lagoas	53	4	5
31218944	E.E Prefeito Zico Paiva	Sete Lagoas	116	5	11

31141844	E.E Professor Cândido Azeredo	Sete Lagoas	79	5	9
31141933	E.E Professora Elza Moreira Lopes	Sete Lagoas	63	4	7
31342572	E.E Venceslau Brás	Sete Lagoas	19	1	2

Fonte: SISAP (2024)

Distribuição da população dos questionários respondidos por unidade e cargo

Unidade	Docentes	Gestores/Pedagogos	Recursos Humanos
01	6	4	3
02	9	12	4
03	13	5	4
04	20	4	3
05	22	7	4
06	16	5	4
07	6	1	3
08	35	1	3
09	14	2	4
10	2	1	3
11	4	1	3
12	11	2	3
13	20	3	3
14	32	4	7
15	22	7	5
16	2	1	2
17	5	1	8
18	14	6	3
19	2	2	2
20	3	1	1
21	4	1	2
22	12	7	5
23	5	5	6
24	21	3	3
25	7	3	3
26	2	3	3
27	1	1	9
28	23	8	10
29	3	3	6