

# Gestão da Educação Básica: uma Análise à Luz da Visão Baseada em Recursos

## Basic Education Management: an Analysis under the Resource-Based View

Bruno Francisco Batista Dias<sup>a</sup>; Joysi Moraes<sup>\*b</sup>; Sandra Regina Holanda Mariano<sup>b</sup>

<sup>a</sup>UNIGRANRIO, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. RJ, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. RJ, Brasil.

\*E-mail: [jmoraes@id.uff.br](mailto:jmoraes@id.uff.br)

---

### Resumo

A pesquisa buscou identificar as práticas organizacionais que melhor se relacionam com o desempenho das escolas públicas da educação básica, à luz da Visão Baseada em Recursos. Os dados foram obtidos por meio de questionário com 650 diretores de escolas públicas dos estados do Rio de Janeiro e de São Paulo. Aplicou-se o modelo estatístico de análise envoltória de dados (DEA), para mensurar a eficiência relativa de unidades de tomada de decisão. O DEA permitiu identificar as melhores práticas organizacionais ou a melhor configuração de práticas organizacionais e recursos para atingir desempenho superior. Constatou-se que menos de 40% dos diretores das escolas conseguem mobilizar os recursos de forma a alcançar um desempenho superior. No caso analisado, os recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional), gestores e práticas organizacionais adotadas revelaram-se como recursos que podem ser considerados estratégicos e fontes de desempenho superior, portanto, valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis. Este último, principalmente, porque indica a capacidade dos diretores de organizar e utilizar os recursos disponíveis para alcançar um desempenho superior. Os desafios são enormes, pois menos de 40% dos diretores conseguem mobilizar os recursos disponíveis de forma a alcançar o desempenho desejado. Principalmente, porque os resultados mostram que os recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional) explicam as discrepâncias entre os diferentes desempenhos. Em outros termos, o trabalho do gestor é fundamental para alcançar os objetivos pretendidos. Portanto, se o gestor não está apto a exercer a sua atividade, a escola não alcançará o desempenho pretendido.

**Palavras-chave:** Gestão. Escolas Públicas. Práticas organizacionais. Resultados. Visão Baseada em Recursos.

### Abstract

*The research sought to identify the organizational practices that best relate to the performance of public schools in basic education, an analysis under the Resource-Based View. The data were obtained through a questionnaire with 650 of public-school principals in the states of Rio de Janeiro and São Paulo. The statistical model of data envelopment analysis (DEA) was applied to measure the relative efficiency of decision-making units. The DEA allowed the identification of best organizational practices or the best configuration of organizational practices and resources to achieve superior performance. It was found that less than 40% of school principals can mobilize resources to achieve superior performance. In the case analyzed, intangible resources (human capital and organizational capital), managers, and organizational practices adopted proved to be resources that can be considered strategic and sources of superior performance, therefore, valuable, rare, difficult to imitate, and organizable. The last one, mainly, because it indicates the ability of directors to organize and use available resources to achieve superior performance. The challenges are enormous, as less than 40% of principals can mobilize the available resources to achieve the desired performance. Especially, because the results show that intangible resources (human capital and organizational capital) explain the discrepancies between the different performances. In other words, the manager's work is essential to achieve the intended objectives. Therefore, if the manager is not able to carry out his activity, the school will not achieve the desired performance.*

**Keywords:** School management. Public schools. Organizational practices. Outcomes. Resource-Based View

---

### 1 Introdução

Este estudo se propôs a identificar as práticas organizacionais que melhor se relacionam com o desempenho das escolas de educação básica, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR). Neste texto, práticas organizacionais são entendidas como ‘ações para mobilizar os recursos disponíveis’. Isto é, atividades humanas organizadas com um propósito ou, mais especificamente, “um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas” (SCHATZKI, 2005, p.471). Portanto, prática organizacional percebida como algo estruturado, espacial e temporalmente,

composta por ações de sujeitos sociais, tais como tomar decisões, executar uma tarefa, dentre outras, na vida organizacional (SCHATZKI, 2006).

Para a pesquisa, foram eleitas escolas públicas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Escolas que recebem, praticamente, o mesmo montante de verbas ‘carimbadas’, ou seja, que possuem ‘destino’ certo. Caso a verba seja utilizada para fim diverso daquele para o qual estava “carimbada”, implica em violação da lei. Nesse sentido, cabe aos diretores das escolas executar os recursos financeiros da melhor forma possível. O contrato de trabalho, a remuneração de professores e gestores,

bem como a estrutura das escolas, também, são similares. Entretanto, os resultados destas escolas são díspares.

Tal fato tem levado a inúmeras pesquisas que focam em: a) culpabilizar professores, gestores, a falta de recursos e o contexto social, pelos resultados das escolas, quando estes estão abaixo do desejado e; b) mostrar que, apesar das condições desafiadoras, a escola pode atingir os resultados esperados e fazer a diferença na vida dos estudantes. Em comum, estas pesquisas têm o fato de utilizarem, unicamente, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB.

Indicadores que atribuem valor estatístico à qualidade da educação são fundamentais para evidenciar a realidade das escolas e providenciar dados que gestores e professores podem utilizar para a melhoria da qualidade da educação. No entanto, ater-se, unicamente, a este tipo de resultado pode gerar distorções e escamotear outras evidências do sucesso das escolas e dos educandos, tais como: taxa de conclusão da educação básica; índice de estudantes que dão continuidade aos estudos e/ou ingressam no ensino superior; índice de rotatividade e absenteísmo dos docentes; reputação da escola na comunidade, entre outros (SOARES; CANDIAN, 2011; ALVES; SOARES, 2013; MORAES; MENEZES; DIAS, 2020).

Diante do exposto, a pesquisa em pauta procurou respostas para os diferentes desempenhos das escolas nos seus fatores internos. Isto é, orientados pela teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), buscou-se uma explicação para as diferenças de desempenho entre as escolas, principalmente para aquelas que alcançam desempenho desejado, entendido aqui, como desempenho superior, em relação às demais. Em outras palavras, buscou-se identificar as práticas organizacionais que melhor se relacionam com o desempenho das escolas e, mais especificamente, quais práticas organizacionais resultam em um desempenho superior.

## 2 Material e Métodos

As bases da teoria da VBR estão nos estudos seminais de Chamberlin (1933), Robinson (1934) e Penrose (1959) que atribuíam aos recursos disponíveis e às competências para mobilizá-los como principais fatores a explicar o desempenho superior de uma organização, em relação às demais do mesmo setor. Isto é, cada organização seria formada por um conjunto único de recursos singulares utilizados para alcançar o desempenho desejado.

Para Penrose (1959), a organização é um conjunto de recursos utilizados de diversas formas e combinações, ao longo do tempo. Destacando-se que estes usos e combinações são determinados pelas pessoas, principalmente, pelos gestores. No nosso caso, pelos diretores das escolas. Em outros termos, são as maneiras de utilizar os recursos e combiná-los, e não os recursos em si, que contribuem para a definição do desempenho organizacional (BARNEY, 1991; WERNERFET, 1984).

Há que se registrar que nem todos os recursos de uma

organização carregam o potencial de gerar os resultados superiores. Um recurso com esse potencial apresenta, pelo menos, quatro atributos: (1) é valioso - auxilia a aproveitar oportunidades internas da organização e/ou ajuda a neutralizar as ameaças do ambiente; (2) é raro - está disponível para poucas organizações; (3) é imperfeitamente imitável - é difícil de ser copiado e/ou imitado por outras organizações; (4) é organizável - informa a capacidade que as pessoas têm de organizar e utilizar os recursos disponíveis (BARNEY, 1991; BARNEY; MACKAY, 2016; KELLERMANN *et al.*, 2016; KNOTT, 2015; LIN *et al.*, 2012; NAGANO, 2020). Em outras palavras, a VBR destaca, o papel das pessoas e suas competências para mobilizar os recursos disponíveis.

Por este motivo, estudos orientados pela VBR buscam saber “por que” as organizações são diferentes e “como” elas alcançam e sustentam desempenho superior às demais do mesmo setor (LIN *et al.*, 2012). Para Shaeffey e Trott (2014), as fontes do desempenho superior são, proativamente, criadas e mantidas pelas organizações. Isto porque, na perspectiva da VBR, as organizações são um conjunto de capacidades, de ativos tangíveis e intangíveis, que acumulam diferentes experiências e habilidades e constroem maneiras diferentes de utilizar e combinar os recursos disponíveis. Portanto, cada organização possui *expertise* no uso dos recursos disponíveis e sua competência vem da sua utilização singular.

Em tempo, os recursos podem ser classificados em três categorias: capital físico (tecnologia, estrutura física, equipamentos, localização); capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relações formais e informais, *insights* dos membros da organização); capital organizacional (planejamento formal e informal, controle, sistema de coordenação) (BARNEY, 1991). Ressalta-se que os recursos intangíveis (humano e organizacional), por serem mais difíceis de imitar, são percebidos como mais importantes que os recursos tangíveis (CARTER; CARTER, 2009; COLLINS, 2020; PALMA; PADILHA, 2020). A ideia é que são as pessoas que, provavelmente, explicam as discrepâncias entre desempenhos organizacionais, ou seja, a gestão dos recursos é a principal capacidade interna das organizações (HAMDOUN, 2020; SAVINO; SHAFIQ, 2018). Assim, há uma dependência estreita entre o desempenho da organização e a gestão dos seus recursos (MEDEIROS *et al.*, 2019; MCDUGALL; WAGNER; MACBRYDE, 2019; PEDROSA; CARVALHO, 2014).

Nesse sentido, a VBR é uma abordagem adequada para pesquisadores que buscam entender os motivos do desempenho de uma organização, quando comparada às demais do mesmo setor. Essa perspectiva, também, pode auxiliar os gestores a perceberem que recursos complexos, como as pessoas e a gestão, podem ser o alicerce dos resultados da organização, como no caso das práticas organizacionais dos gestores das escolas públicas de educação básica, que são objeto de estudo desta pesquisa.

Destaca-se que a VBR já foi utilizada em outros estudos

centrados em organizações educacionais, bem como em organizações públicas. Entre eles, destacamos alguns: Pereira e Forte (2008), com objetivo de identificar quais recursos ou competências foram importantes para as Instituições de Ensino Superior, nos períodos pré e pós LDB/96; Rematal, Behar e Maçada (2009), para estudar os elementos de gestão em cursos de educação a distância, destacando seus principais fatores críticos de sucesso; Pee e Kankanhalli (2016) para entender as interações entre fatores que influenciam a gestão do conhecimento em organizações do setor público; Bortoluzzi et al. (2018), para analisar o desempenho da Rede de Educação do Senac de Santa Catarina; Lima et al. (2020), para analisar se os Planos de Desenvolvimento Institucional são documentos estratégicos ou apenas uma resposta às pressões regulatórias.

Mais importante! Na perspectiva da VBR, a essência da organização é sua capacidade de criar, adaptar, integrar e utilizar os recursos disponíveis de forma criativa para obter alto desempenho (ENRIQUEZ-DE-LA-O, 2015). Ora, esta é, praticamente, uma descrição das escolas públicas brasileiras. Logo, utilizar a VBR para analisar escolas da educação básica é apropriado. Especialmente, quando entendemos que os diretores das escolas, portanto, seus conhecimentos, habilidades, experiências e comportamentos são tomados como recursos difíceis de substituir. Isto, sem aludir à sua capacidade de atuar em contextos desafiadores e recursos escassos e cujo desempenho esperado é a aprendizagem ou o sucesso dos educandos.

Ressalta-se, ainda, desde os estudos seminais de Leithwood et al. (2006) e Day et al. (2009), já há evidências da correlação entre a liderança do diretor da escola e a aprendizagem dos estudantes, quando se observam apenas os fatores intraescolares. Para os autores, a qualidade dessa liderança na escola é o segundo fator mais relevante para o desempenho do estudante, superado apenas pela qualidade do professor em sala de aula. Estudos conduzidos por Menezes, Moraes e Dias (2020) e Moraes, Menezes e Dias (2019), também, evidenciam que escolas em um mesmo contexto obtêm resultados diferentes e uma das variáveis que explica o fenômeno é a liderança do diretor da escola.

A saber, enquanto estudos orientados pela VBR em organizações de capital privado direcionam seu olhar para o lucro e a competitividade, no caso de pesquisas em organizações públicas, como das escolas aqui analisadas, o foco se dirige, principalmente, para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Neste caso, educação pública de qualidade, o que significa, por exemplo: alta taxa de conclusão da educação básica, alto índice de estudantes que dão continuidade aos estudos e/ou ingressam no ensino superior, baixas taxas de rotatividade e absenteísmo de docentes; boa reputação da escola.

Para atingir os objetivos almejados, a pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa realizou-se a coleta de dados por meio de questionário, enviado a 2.448 diretores de escolas públicas (egressos de um curso de especialização *lato sensu*, realizado entre 2012 e 2018, nos estados do Rio de Janeiro (1.036, dos 1.200 ingressantes) e São Paulo (1.412, dos 1.664 ingressantes), com o auxílio da ferramenta *Survey Monkey*.

O questionário foi elaborado a partir do quadro de referência de Leithwood, Harris e Hopkins (2020), que estruturam as práticas organizativas (liderança e gestão) na escola em quatro categorias: definição da visão e do rumo estratégico da escola (D1), compreensão e desenvolvimento de pessoas (D2), reestruturação da organização escolar (D3) e gestão do processo de ensino-aprendizagem (D4). Cada domínio é descrito em termos de práticas do diretor da escola e possui um subconjunto de práticas específicas. Utilizou-se uma escala Likert de cinco pontos, em que o respondente apontava o grau de concordância com as afirmativas.

Das 739 respostas obtidas, 650 foram consideradas válidas. O Quadro 1 apresenta as informações coletadas no questionário. A Parte I do Quadro 1 contém as perguntas (C1 a C5) que tratam sobre o perfil dos respondentes. A Parte II (P1 a P30) busca capturar em que medida os diretores utilizam as práticas organizacionais. A Parte III contém os questionamentos (D1 a D7) sobre a variação do desempenho contextualizado, isto é, considerando o ponto de partida e chegada da própria escola, após implementação das práticas organizacionais investigadas.

**Quadro 1** – Informações coletadas no questionário

<b>Parte I – Categorização do perfil dos respondentes</b>	
C1	Turma em que cursou o MBA
C2	Rede de Ensino (Rio de Janeiro ou São Paulo)
C3	Idade (em anos)
C4	Tempo no Cargo (em anos)
C5	Formação acadêmica
<b>Parte II - Práticas organizacionais adotadas pelos diretores</b>	
P1	Envolver os funcionários com as metas da escola
P2	Apoiar os professores na realização de suas atividades de ensino
P3	Ter altas expectativas em relação ao trabalho que os professores realizam com os alunos da escola
P4	Ter altas expectativas em relação ao comportamento dos alunos
P5	Ter altas expectativas em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos
P6	Trabalhar em colaboração com Conselho Escolar
P7	Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)

Continua...

<b>Parte II - Práticas organizacionais adotadas pelos diretores</b>	
P8	Dar suporte individual aos professores para ajudá-los a melhorar suas práticas de ensino
P9	Encorajar os professores a buscar novas práticas de ensino
P10	Desenvolver uma atmosfera de carinho e confiança
P11	Promover o desenvolvimento da capacidade de liderança dos professores
P12	Promover o desenvolvimento profissional continuado dos professores
P13	Encorajar o trabalho colaborativo entre os professores
P14	Garantir a participação dos professores nas decisões da escola
P15	Engajar os pais nos esforços de melhoria da escola
P16	Incentivar o diálogo entre alunos e professores
P17	Trabalhar em colaboração com outras escolas
P18	Explorar as competências dos professores em benefício da aprendizagem dos alunos
P19	Alocar recursos estrategicamente com foco nas necessidades dos alunos
P20	Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos
P21	Engajar a comunidade nos esforços de melhoria da escola
P22	Fornecer ou alocar recursos de forma a ajudar os professores a melhorarem suas práticas de ensino
P23	Observar regularmente as atividades realizadas pelo professor na sala de aula
P24	Trabalhar com docentes para melhorar suas práticas de ensino, após observá-los em sala de aula
P25	Discutir questões educacionais com os funcionários
P26	Evitar que os professores se desviem de suas atividades de ensino
P27	Compreender e analisar melhor os dados de avaliação de aprendizagem dos estudantes
P28	Encorajar os professores a usarem os resultados das avaliações de aprendizagem dos estudantes
P29	Encorajar a equipe escolar a usar de avaliação para realizar um planejamento individual do aluno
P30	Utilizar os dados de avaliação para tomar a maioria das decisões sobre melhoria da escola
<b>Parte III - Percepção dos diretores acerca do desempenho dos estudantes após adoção das práticas</b>	
D1	Um maior número de alunos que dão continuidade aos estudos ou ingressam no ensino superior
D2	Aumento da quantidade de professores que optam por permanecer na escola
D3	Melhoria no nível de presença dos professores
D4	Melhoria da reputação da escola na vizinhança
D5	Aumento do compromisso e entusiasmo dos professores
D6	Melhor organização e segurança no ambiente de trabalho
D7	Maior qualidade do comportamento e da disciplina dos alunos na escola

Fonte: Adaptado de Leithwood, Harris e Hopkins (2020)

Na segunda etapa da pesquisa, as respostas coletadas foram tratadas estatisticamente pelo modelo estatístico de análise envoltória de dados (DEA). Os modelos DEA convencionais, utilizados para identificar a melhor configuração de recursos, realizam uma projeção radial baseada em dados contínuos, assim, os pontos de fronteira projetados pela escala *Likert* não corresponderiam, perfeitamente, às métricas da escala utilizada (CHEN et al., 2017). Por isso, foi utilizada a DEA com o retorno variável de escala evitando-se gerar expansão da curva dos raios do modelo resultante do método aplicado (COOPER et al., 2011), conforme apresentado na Equação 1. Equação (1)

$$\begin{aligned}
 & \text{Max } \frac{1}{s} \sum_{r=1}^s \alpha_r \\
 & \text{s.t. } \sum_{j=1}^n y_j x_{ij} \leq x_{io} \quad i = 1, \dots, 30 \\
 & \sum_{j=1}^n y_j y_{rj} \geq y_{ro} \quad r = 1, \dots, 7 \\
 & y_{ro} \geq \alpha_r y_{ro}, r = 1, \dots, 7 \\
 & LrBnd \leq y_{bnd} \leq UrBnd, rBnd \in OBnd \\
 & LrBnd \text{ inteiro}, rInt \in OInt \\
 & 1 \leq yrLiko \leq L, rLiko \in OLik \\
 & yrLiko \text{ inteiro}, rLiko \in OLik \\
 & \alpha_r \geq 1, r = 1, \dots, s \\
 & y_j \geq 0, j = 1, \dots, n
 \end{aligned}$$

No modelo, cada escola uma das 650 escolas corresponde a uma “Decision-making Units” (DMU). Os 30 *inputs*, as respostas relativas ao nível que as práticas organizacionais são utilizadas pelos diretores, são representados por  $x_i$  ( $i = 1$  a 30). Os 07 *outputs*, as respostas relativas ao desempenho, consistem nos valores assumidos pelas variáveis  $y_r$  ( $r = 1$  a 07). O valor *OLik* representa a aderência do respondente aos itens do questionário, tanto para os *inputs* quanto *outputs*, considerando o intervalo de 01 a 05 (variável *I*) da escala *Likert* adotada. Deste modo, a curva final gerada pelo modelo consiste em uma curva de produtividade flexível (elástica), em que aquelas DMUs que estão próximas à curva, e assim, são consideradas eficientes, são aquelas que fizeram a melhor combinação maximizada dos *inputs*.

A equação foi modelada utilizando a linguagem de programação Python e os resultados foram calculados com o auxílio do *software* CPython.

### 3 Resultados e Discussão

Para validar a confiabilidade e a consistência interna do instrumento de medição utilizou-se o alfa de Cronbach. Foi obtido um valor alpha de 0,86. Portanto, atende os padrões das ciências sociais (HAIR et al., 2005). Para melhor compreensão

dos resultados desta pesquisa, o Quadro 2 apresenta o perfil da amostra estudada.

**Quadro 2** – Distribuição da amostra por perfil

Rede de Ensino			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Rede Estadual de São Paulo	336	51,7%	51,7%
Rede Estadual do Rio de Janeiro	314	48,3%	100%
Formação acadêmica			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Licenciatura	362	55,7%	55,7%
Outros	56	8,6%	64,3%
Pedagogia	232	35,7%	100%
Sexo			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Homem	165	25,4%	25,4%
Mulher	484	74,5%	99,8%
Outro	1	0,2%	100%
Idade			
Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Menos de 40	38	5,8%	5,8%
De 40 a 49	237	36,5%	42,3%
De 50 a 60	323	49,7%	92,0%
Mais de 60	52	8,0%	100%
Tempo no cargo			
Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Menos de 5	276	42,5%	42,4%
De 05 a 10	198	30,5%	72,9%
De 11 a 16	105	15,5%	88,4%
Mais de 16	75	11,5%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 2 evidencia que mais de 74% das escolas públicas estão sob a gestão de mulheres; a maior parte (73%) possui, no máximo, até 10 anos de experiência no cargo de diretor de escola e; mais de 90% das pessoas que administram estas escolas têm formação em Pedagogia ou em alguma licenciatura.

Os resultados da aplicação do modelo DEA apresentam um valor entre zero e um para cada DMU (escola), em que quanto mais próximo do nível um, melhor é a eficiência da DMU.

O Quadro 3 expõe o modelo adotado como referência de eficiência classificatória utilizada neste estudo.

**Quadro 3** - Referência de eficiência adotada

Eficiência DMUs	Nível de Eficiência
1	Ótimo (Eficiente)
$0,8 \leq a < 1$	Bom (Parcialmente Eficiente)
Inferior a 0,8	Ruim (ineficiente)

Fonte: Adaptado de Moraes, Menezes e Dias (2019).

O modelo de referência apresentado no Quadro 3 considera que as melhores práticas organizacionais e alocação de recursos adequados devem resultar em um nível de eficiência, ‘no mínimo, bom’. Isto é, as escolas que adotam boas práticas são capazes de obter resultados que consistem em garantir um nível adequado aos fatores de desempenho considerados neste estudo. Valores ‘abaixo de bom’ indicam, por outro lado, que a escola não está sendo capaz de alcançar seus objetivos, não utiliza ou não aloca os recursos de forma eficiente.

O Quadro 4 apresenta a distribuição das escolas por nível de eficiência, conforme a classificação proposta no Quadro 1.

**Quadro 4** - Distribuição das escolas por nível de eficiência

Nível Eficiência	Frequência	Porcentagem
Ótimo (Eficiente)	253	38,9%
Bom (Parcialmente Eficiente)	342	52,6%
Ruim (Ineficiente)	55	8,5%
<b>Total</b>	<b>650</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados no Quadro 4 indicam que menos de 40% dos diretores de escolas percebem um alto nível de eficiência, isto é, conseguem mobilizar os recursos de forma a alcançar um desempenho superior. O que significa que apenas nestas escolas consegue-se alcançar um desempenho superior, a partir da competência do diretor para organizar os recursos disponíveis.

Por outro lado, 61% dos diretores, ainda, precisam aprender a organizar e utilizar melhor os recursos disponíveis. Pelo menos, quando as práticas organizacionais adotadas são consideradas como o principal recurso para alcançar um desempenho adequado. Reconhece-se outras barreiras existentes na escola, como recursos escassos, nível socioeconômico dos alunos que, também, impactam nas condições de aprendizagem e podem influenciar nos resultados (MORAES; MENEZES; DIAS, 2019). Todavia, como afirmamos, inicialmente, as escolas estudadas apresentam características similares.

Provavelmente, como destacam, Collins (2020) e Carter e Carter (2009), os recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional), no caso em análise, a própria gestão das escolas e as práticas organizacionais adotadas, por serem mais difíceis de imitar, revelam-se como recursos que podem ser considerados estratégicos e fontes do seu desempenho superior, ou seja, valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis. Este último, principalmente, porque diz respeito à capacidade que os diretores têm de organizar e utilizar os recursos disponíveis para alcançar o desempenho almejado. Como assinalado por Leithwood et al. (2006) e Day et al. (2009) que evidenciam a correlação entre a liderança do diretor da escola e a aprendizagem dos estudantes, quando se observam apenas os fatores intraescolares.

O Quadro 5 apresenta o desempenho observado por nível de eficiência das escolas.

**Quadro 5 - Desempenho dos fatores por nível de eficiência (média ponderada)**

<b>Desempenho Observado (Output)</b>	<b>Eficientes</b>	<b>Parcialmente eficientes</b>	<b>Ineficientes</b>
D1 Taxa de conclusão e nº de alunos que ingressam no ensino superior	76,2%	73,0%	60,0%
D2 Quantidade de professores que optam por permanecer na escola	76,4%	74,4%	57,2%
D3 Nível de presença dos professores (baixo absenteísmo)	70,8%	73,8%	57,0%
D4 Reputação da escola na vizinhança	82,6%	80,0%	64,6%
D5 Compromisso e entusiasmo dos professores	75,4%	78,6%	65,0%
D6 Organização e segurança no ambiente de trabalho	80,0%	81,4%	65,4%
D7 Qualidade do comportamento e disciplina dos alunos na escola	78,0%	75,0%	63,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 5, é possível inferir que as variações de desempenho mais percebidas pelos diretores das escolas são: a reputação da escola na vizinhança (82,6%), organização e segurança no ambiente de trabalho (80%), organização e segurança no ambiente de trabalho (78%). Mesmo os gestores que utilizaram as práticas organizacionais (Quadro 1–Parte II), apenas parcialmente, também notaram significativa melhora nesses mesmos indicadores.

Pelo menos no caso em análise, os recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional) explicam as

discrepâncias entre os diferentes desempenhos percebidos. Corroboram os resultados de pesquisas que apontam as pessoas e a gestão dos recursos como as principais capacidades internas das organizações (MCDOUGALL; WAGNER; MACBRYDE, 2019; PEDROSA; CARVALHO, 2014).

O Quadro 6 apresenta como as práticas organizacionais adotadas pelos diretores das escolas influenciaram no desempenho da escola (peso) e os índices *Slack* de cada variável das escolas cujos resultados obtidos no teste estatístico foram inferiores a 1,0.

**Quadro 6 - Nível e peso das práticas organizacionais adotadas pelos diretores das escolas**

<b>Fator</b>		<b>Pesos*</b>	<b>Slacks**</b>
P1	Envolver os funcionários com as metas da escola	5,19	-0,38
P2	Apoiar os professores na realização de suas atividades de ensino	3,66	-0,44
P3	Ter altas expectativas em relação ao trabalho que os docentes realizam com os alunos	9,35	-0,28
P4	Ter altas expectativas em relação ao comportamento dos alunos	8,00	-0,31
P5	Ter altas expectativas em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos	8,92	-0,29
P6	Trabalhar em colaboração com Conselho Escolar	7,27	-0,40
P7	Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)	15,19	-0,26
P8	Dar suporte individual aos professores para ajudá-los a melhorar suas práticas de ensino	1,92	-0,69
P9	Encorajar os professores a buscar novas práticas de ensino	4,84	-0,44
P10	Desenvolver uma atmosfera de carinho e confiança	0,98	-0,99
P11	Promover o desenvolvimento da capacidade de liderança dos professores	3,45	-0,42
P12	Promover o desenvolvimento profissional continuado dos professores	1,74	-0,60
P13	Encorajar o trabalho colaborativo entre os professores	3,96	-0,48
P14	Garantir a participação dos professores nas decisões da escola	3,44	-0,52
P15	Engajar os pais nos esforços de melhoria da escola	4,48	-0,47
P16	Incentivar o diálogo entre alunos e professores	3,35	-0,47
P17	Trabalhar em colaboração com outras escolas	16,00	-0,13
P18	Explorar as competências dos professores em benefício da aprendizagem dos alunos	2,45	-0,51
P19	Alocar recursos estrategicamente com foco nas necessidades dos alunos	11,34	-0,18
P20	Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos	16,84	-0,17
P21	Engajar a comunidade nos esforços de melhoria da escola	7,77	-0,45
P22	Fornecer/alocar recursos para ajudar os docentes a melhorarem suas práticas de ensino	7,89	-0,30
P23	Observar regularmente as atividades realizadas pelo professor na sala de aula	4,40	-0,52
P24	Trabalhar com docentes para melhorar as práticas de ensino, após observá-los em aula	2,72	-0,49
P25	Discutir questões educacionais com os funcionários	14,10	-0,30
P26	Evitar que os professores se desviem de suas atividades de ensino	8,02	-0,24
P27	Compreender e analisar melhor os dados de avaliação de aprendizagem dos estudantes	9,19	-0,26
P28	Encorajar os docentes a usar resultados das avaliações de aprendizagem dos estudantes	2,88	-0,33
P29	Encorajar a equipe a usar a avaliação para realizar um planejamento individual do aluno	3,35	-0,36
P30	Utilizar dados de avaliação para tomar a maioria das decisões sobre melhoria da escola	2,75	-0,37

\* O peso das variáveis considera para todas as 650 DMUs. \*\* Os Slacks consideram apenas as escolas que não obtiveram nível de eficiência ótimo.

Fonte: Dados da pesquisa.

A interpretação conjunta das variações individuais dos fatores calculadas pelo método *dual-price* fornecem um indicador do peso das variáveis no modelo (CHEN, 2010), conforme apresentado na coluna peso da Tabela 4. Em outros termos, os resultados apresentados, ou seja, os pesos do fatores, indicam quanto determinada prática organizacional adotada pelo diretor contribui para a melhoria do desempenho percebido na escola sob sua gestão. Assim, quanto maior o peso do item, maior é a influência daquela prática no nível de eficiência da escola. Nesses termos, “Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos”, “Trabalhar em colaboração com outras escolas”, “Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)” e “Discutir questões educacionais com os funcionários” se destacam com maior peso, em relação a todas as demais. *Sine qua non* ressaltar que estas são práticas organizacionais que, nitidamente, evidenciam a necessidade de organizar o trabalho das pessoas e os processos organizacionais da escola, envolvendo todas as pessoas do quadro de funcionários da escola, inclusive, aprendendo com outras escolas.

Destacamos mais quatro práticas organizacionais que se sobressaíram, em relação às demais: “Alocar recursos estrategicamente com foco nas necessidades dos alunos”, “Ter altas expectativas em relação ao trabalho que os docentes realizam com os alunos”, “Compreender e analisar melhor os dados de avaliação de aprendizagem dos estudantes” e “Ter altas expectativas em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos”.

Constata-se que o foco das práticas organizacionais em destaque, com maiores pesos, enfatiza o resultado, ou seja, o desempenho superior pretendido. Neste caso, a adoção de tais práticas organizacionais está relacionada com a capacidade das escolas atingirem seus objetivos, portanto, providenciar educação pública de qualidade. Verifica-se, também, que as atitudes do diretor em relação às capacidades dos professores e estudantes, demonstram a importância de o gestor ter altas expectativas de desempenho para as pessoas e expressar sua confiança quando estabelece as metas. O gestor indica que acredita no potencial das pessoas. Estes achados corroboram estudos internacionais que mostram a importância de estabelecer altas expectativas de desempenho para o alcance desempenho superior. Destaca, ainda, a importância da avaliação como instrumento fundamental da gestão, bem como o direcionamento dos escassos recursos para questões-chave da organização. Em outras palavras, na percepção dos diretores das escolas estudadas, estas são as práticas organizacionais com maior potencial de influenciar, positivamente, nos resultados das escolas. São estes, então, os recursos-chave, ou seja, as práticas organizacionais que mais bem controlados pelas escolas respondem pela sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

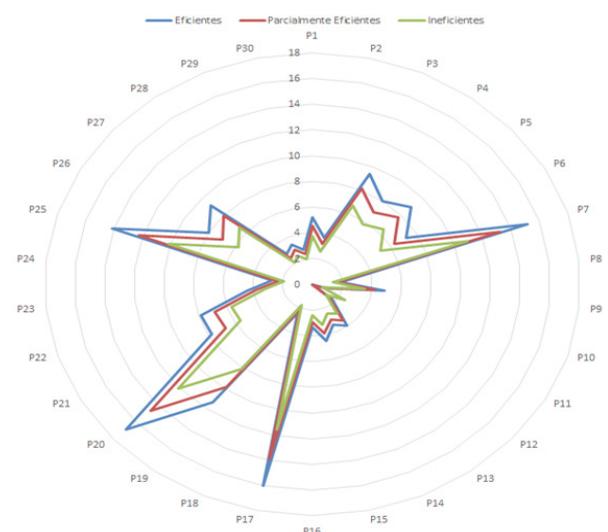
Nos resultados do DEA, os valores dos *slacks* são representados em uma escala negativa e quantificam quanto determinado item analisado precisa ser melhorado para

que a DMU atinja o resultado de eficiência almejado. Nos modelos tradicionais de DEA, a melhoria está relacionada a quanto aquele recurso poderia ser reduzido ou dispensado para se obter ganhos de eficiência. Porém, no modelo aqui utilizado, isto é, o Cook *et al.* (1993, 1996), os *slacks* apresentam indicativos de quanto os recursos precisam ser melhor combinados para se obter ganhos de eficiência. Isto é, a interpretação dos *slacks*, aqui, informam um indicativo de má ou a sub aplicação adequada das práticas analisadas.

Assim, os dados apresentados no Quadro 6 apontam que as práticas organizacionais relacionadas a “Desenvolver uma atmosfera de carinho e confiança”, “Dar suporte individual aos professores para ajudá-los a melhorar suas práticas de ensino”, “Promover o desenvolvimento profissional continuado dos professores”, “Garantir a participação dos professores nas decisões da escola”, “Observar regularmente as atividades realizadas pelo professor na sala de aula” e “Explorar as competências dos professores em benefício da aprendizagem dos alunos” precisam ser melhor desenvolvidas pelos diretores para que essas escolas possam ser melhorar seu nível de eficiência. Nitidamente, também, se constata que a prática ausente ou pouco desenvolvida que mais se destaca remete a criar um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades laborativas. Há uma distância considerável entre a primeira prática organizacional com maior valor do *slack* e as demais. Em outras palavras, antes mesmo de trabalhar, diretamente, para apoiar os professores com o propósito de obter sua colaboração e compromisso com os estudantes, faz-se necessário adotar práticas organizacionais que evidenciem e proporcionem uma atmosfera de confiança na escola.

A Figura 1 apresenta a relação entre as escolas eficientes (cor azul), parcialmente eficientes (cor vermelha) e ineficientes (cor verde), considerando a práticas organizacionais adotadas pelos diretores e seu peso no resultado e as práticas que precisam ser melhor desenvolvidas.

**Figura 1** – Ilustração das relações de desempenho e práticas obtidas no modelo



Fonte: Os autores.

Em suma, como evidenciado na Figura 1, os resultados indicam que as práticas organizacionais “P7 - Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)”, “P17 - Trabalhar em colaboração com outras escolas”, “P20 - Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos” e “P25 - Discutir questões educacionais com os funcionários” são as que melhor explicam, pelo seu peso, o desempenho obtido pelas escolas analisadas. Porém, somente as práticas P7, P17 e P20 apresentam nível de aplicação, significativamente distinto, quando comparados os seus respectivos ‘pesos’ entre escolas eficientes e ineficientes. Portanto, as práticas P7, P17 e P20 podem ser consideradas as fontes de desempenho superior destas organizações. Note-se que as práticas P7, P17 e P20 tratam, especificamente, da capacidade que a organização tem de organizar e utilizar os recursos disponíveis em seu próprio benefício, ou seja, para atingir os objetivos pretendidos (KNOTT, 2015; BARNEY; MACKEY, 2016; KELLERMANN *et al.*, 2016; NAGANO, 2020).

Parafraseando as palavras de Lin *et al.*, (2012), destacamos que estudos orientados pela VBR buscam saber: “por que” as organizações são diferentes em termos dos seus desempenhos; e “como” elas alcançam e sustentam desempenho superior, em relação às demais do mesmo setor. No caso das organizações estudadas, responde-se: porque as escolas que apresentam desempenho superior, portanto, maior nível de eficiência do uso dos recursos disponíveis, focam nos seus recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional) como fontes desse desempenho superior; e utilizam práticas organizacionais que evidenciam para todos os membros da organização a sua importância para a consecução dos objetivos, ao mesmo tempo que buscam a melhoria contínua dos processos organizacionais, em parceria e apoiando o capital humano disponível na escola.

#### 4 Conclusão

A utilização do modelo estatístico de análise envoltória de dados (DEA) possibilitou mensurar a eficiência relativa de unidades de tomada de decisão e identificar as melhores práticas organizacionais, nas escolas estudadas, para atingir um desempenho superior, em relação às demais, sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Verificou-se que, pelo menos no caso estudado, cerca de 75% das escolas públicas estão sob a gestão de mulheres, sendo que a maioria (73%) possui, no máximo, 10 anos de experiência no cargo de diretor e mais de 90% das pessoas que administram estas escolas têm formação em Pedagogia ou em alguma licenciatura.

Constatou-se que menos de 40% dos gestores conseguem mobilizar os recursos disponíveis de forma a alcançar um desempenho superior. Ou seja, cerca de 60% dos diretores de escolas, ainda, precisam aprender a organizar e utilizar melhor os recursos à sua disposição. Quando investigados os pesos dos fatores (das práticas), verificou-se que estas são as

práticas organizacionais com maior potencial de influenciar, positivamente, nos resultados das escolas: “Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos”, “Trabalhar em colaboração com outras escolas”, “Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)” e “Discutir questões educacionais com os funcionários”. Estas são práticas organizacionais que evidenciam a necessidade de organizar o trabalho das pessoas e os processos organizacionais da escola, envolvendo todas as pessoas do quadro de funcionários da escola.

Apontamos, ainda, mais quatro práticas organizacionais, de um rol de 30, que se sobressaíram, em relação às demais: “Alocar recursos estrategicamente com foco nas necessidades dos alunos”, “Ter altas expectativas em relação ao trabalho que os docentes realizam com os alunos”, “Compreender e analisar melhor os dados de avaliação de aprendizagem dos estudantes” e “Ter altas expectativas em relação aos resultados de aprendizagem dos alunos”. Isto é, o foco das práticas organizacionais em destaque está no resultado, portanto, no desempenho superior pretendido, expressando para os membros organizacionais sua confiança na equipe e no potencial das pessoas.

Por outro lado, os índices *Slack* de cada variável das escolas parcialmente ineficientes e das totalmente ineficientes, ou seja, os indicativos de má ou sub aplicação das práticas analisadas, mostram que as escolas precisam utilizar ou combinar melhor os recursos disponíveis para obter ganhos de eficiência. Isto é, diretores das escolas precisam desenvolver melhor as práticas organizacionais relacionadas a: “Desenvolver uma atmosfera de carinho e confiança”, “Dar suporte individual aos professores para ajudá-los a melhorar suas práticas de ensino”, “Promover o desenvolvimento profissional continuado dos professores”, “Garantir a participação dos professores nas decisões da escola”, “Observar regularmente as atividades realizadas pelo professor na sala de aula” e “Explorar as competências dos professores em benefício da aprendizagem dos alunos”.

A prática ausente ou pouco desenvolvida que mais se destaca entre escolas parcial ou totalmente ineficientes remete à necessidade de criar um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das atividades laborativas. Isso significa que, antes mesmo de trabalhar, diretamente, para apoiar os professores com o propósito de obter sua colaboração e compromisso com os estudantes, faz-se necessário adotar práticas organizacionais que evidenciem e proporcionem uma atmosfera de confiança na escola.

Por fim, constatou-se que as práticas P7 (Trabalhar em colaboração com o coordenador(a) pedagógico(a)/Vice-Diretor (a)), P17 (Trabalhar em colaboração com outras escolas), P20 (Buscar melhoria dos processos internos de avaliação de professores e alunos) e P25 (Discutir questões educacionais com os funcionários) são as que melhor explicam o desempenho obtido pelas escolas analisadas. Porém, somente as práticas P7, P17 e P20 apresentam nível

de aplicação, significativamente distinto, quando comparados os seus 'pesos' entre as escolas eficientes e as ineficientes. Portanto, as práticas P7, P17 e P20 podem ser consideradas como fontes de desempenho superior destas organizações.

Note-se que estas práticas tratam, especificamente, da capacidade da organização de organizar e utilizar os recursos disponíveis. Isto é, as escolas com desempenho superior, portanto, maior nível de eficiência do uso dos recursos disponíveis, focam nos seus recursos intangíveis (capital humano e capital organizacional) como fontes desse desempenho superior, inclusive utilizando práticas organizacionais que evidenciam para todos os membros da organização a sua importância para a consecução dos objetivos.

## Referências

- BANKER, R.D.; CHARNES, A.; COOPER, W.W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Manag. Scie.*, v.30, n.9, p.1078-1092, 1984. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.9.1078>
- BARNEY, J.B.; MACKAY, A. Text and metatext in the resource-based view. *Hum. Resource Manag. J.*, v.26, n.4, p.369-378, 2016. doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991. doi: <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- BORTOLUZZI, C.A.P. et al. Práticas de sustentabilidade e resource based view: estudo na Rede Senac de Santa Catarina. *Organizações em Contexto*, v.14, n.28, p.293-319, 2018.
- CARTER, T.; CARTER, B. (In) tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *J. East Euro. Manag. Studies*, v.14, n.2, p.186-209, 2009.
- CHAMBERLIN, E. *The theory of imperfect competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CHEN, Y. et al. Bounded and discrete data, and Likert scales in data envelopment analysis: application to regional energy efficiency in China. *Ann. Operations Res.*, v.255, n.12, p.347-366, 2017.
- COLLINS, C.J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *Int. J. Hum. Res. Manag.*, v.30, p.1-28, 2020. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- COOPER, W. et al. BAM: a bounded adjusted measure of efficiency for use with bounded additive models. *J. Productivity Anal.*, v.2, n.35, p.85-94, 2011. doi: <https://doi.org/10.1007/s11123-010-0190-2>
- DAY, C. et al. *The impact of school leadership on pupil outcomes*. Nottingham, UK: National College for School Leadership, 2009.
- ENRIQUEZ-DE-LA-O, J.F. resource-based view and dynamic capabilities: achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Budapest Manag. Rev.*, v.46, n.11, p.50-61, 2015. doi: <https://doi.org/10.19177/reen.v10e1201740-76>
- HAMDOUN, M. The antecedents and outcomes of environmental management based on the resource-based view: a systematic literature review. *Manag. Environ. Quality Int. J.*, v.31, n.2, p.451-469, 2020. doi: <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2019-0280>
- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman, 2005.
- KELLERMANN, F., et al. The resource-based view in entrepreneurship: a content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *J. Small Business Manag.*, v.54, n.1, p.26-48, 2016. doi: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12126>
- KNOTT, P.J. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Manag. Decision*, v.53, n.8, p.1806-1822, 2015. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0525>
- LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, v.40, n.1, p.5-22, 2020. doi: <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- LEITHWOOD, K. et al. *Successful School Leadership: what it is and how it influences pupil learning*. London, DfES Research Report 800, 2006.
- LIN, C. et al. A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, v.50, p.1396-1411, 2012. doi: <https://doi.org/10.1108/00251741211261999>
- LIMA, L.M. et al. Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. *BBR*, v.17, n.1, p.66-96, 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- McDOUGALL, N., WAGNER, B. e MACBRYDE, J. An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, v.30, n.16, p.1366-1382, 2019. doi: <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1620361>
- MEDEIROS, M. et al. Avaliação de desempenho de franqueados à luz da Resource-Based View (RBV): o caso de uma rede de franquias do setor farmacêutico. *Rev. Gestão Planejamento*, v.20, p.475-494, 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5764>
- MORAES, J.; MENEZES, D.T.; DIAS, B.F.B. Uma análise contextualizada dos resultados das escolas públicas brasileiras. *Meta: Avaliação*, v.11, n.31, p. 67-96, 2019.
- MENEZES, D. T., MORAES, J. e DIAS, B. F. B. Efeito escola na educação básica: observações a partir da perspectiva bourdieusiana. *Temas Educ.*, v.29, n.1, p.114-134, 2020. doi: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2359-7003.2020v29n1.47642>
- NAGANO, H. The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, v.58, n.1, p.98-111, 2020. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- PALMA, A.; PADILHA, A.C.M. Visão Baseada em Recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Rev. Alcance*, v.27, n.1, jan./abr. 2020. doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1\(Jan/Abr\).p63-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81)
- PEDROSA, A.J.P.; CARVALHO, F.M.P.O. Análise dos fundamentos da teoria baseada nos recursos. *Rev. Iberoam. Estratégia*, v.13, n.2, p.10-24, 2014. doi: <https://doi.org/10.5585/riae.v13i2.2092>
- PEE, L.G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: a resource-based view. *Government Inform. Quarterly*, v.33, n.1, p.188-199, 2016. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PEREIRA, M.S.; FORTE, S.H.A.C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. *RAC*, v.12, n.1, p.7-129, 2008. doi:

<https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000100006>

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Manag. J.*, v.14, p.179-191, 1993. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

REMATAL, D.R.C.; BEHAR, P.A.; MAÇADA, A.C.G. Elementos de gestão para educação a distância: um estudo a partir dos fatores críticos de sucesso e da visão baseada em recursos. *Renote*, v.7, n. 1, p.1-10, jul, 2009.

ROBINSON, E.A.G. The problem of management and the size of firms. *Economic J.*, v.1, n.44, p.242-57, 1934. doi: <https://doi.org/10.2307/2224765>

SAVINO, M.M.; SHAFIQ, M. An extensive study to assess the sustainability drivers of production performances using a resource-based view and contingency analysis. *J. Cleaner Prod.*, v.204, p.744-752, 2018. doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1893685>

SCHATZKI, T. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v.27, n.12, p.1863-1873, 2006. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606071942>

<http://dx.doi.org/10.1177/0170840606071942>

SCHATZKI, T. Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, v.26, n.3, p. 465-484, 2005. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0170840605050876>

SHAEFEEY, E.T.; TROTT, P. Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *Euro. Bus. Rev.*, v.26, n.2, p.122-148, 2014. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2013-0096>

SOARES, J.F.; CANDIAN, J.F. O efeito da escola básica brasileira: as evidências do PISA e do SAEB. *Rev. Contemp. Educ.*, v.2, n.4, 2011. doi: <https://doi.org/10.20500/rce.v2i4.1522>

SOARES, J.F.; ALVES, M.T.G. Escolas de ensino fundamental: contextualização dos resultados. *Retratos Esc.*, v.7, n.12, p.145-158, 2013. doi: <https://doi.org/10.22420/rde.v7i12.268>

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Manag. J.*, v.5, n.2, p.171-180, 1984. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>