

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Martinho Gabriel

**Apropriação e análise de dados de fluxo escolar para a qualidade educacional
em Cabinda/Angola**

Juiz de Fora

2026

Martinho Gabriel

**Apropriação e análise de dados de fluxo escolar para a qualidade educacional
em Cabinda/Angola**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Doutora Rosângela Veiga Júlio Ferreira

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gabriel, Martinho.

Apropriação e análise de dados de fluxo escolar para a qualidade educacional em Cabinda/Angola / Martinho Gabriel. -- 2026.
226 f. : il.

Orientadora: Rosângela Veiga Júlio Ferreira
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Fluxo Escolar. 2. Gestão Educacional. 3. Indicadores Educacionais. 4. Cabinda. I. Ferreira, Rosângela Veiga Júlio, orient. II. Título.

Martinho Gabriel

Apropriação e análise de dados de fluxo escolar para a qualidade educacional em Cabinda/Angola

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 12 de janeiro de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Rosângela Veiga Júlio Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Luiz Flávio Neubert
UFJF

Prof(a) Dr(a). Vitor Fonseca Figueiredo
SEE/MG

Juiz de Fora, 18/12/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Rosangela Veiga Julio Ferreira, Professor(a)**, em 14/01/2026, às 09:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Flavio Neubert, Professor(a)**, em 15/01/2026, às 09:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Vitor Fonseca Figueiredo, Usuário Externo**, em 15/01/2026, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2799441** e o código CRC **A0BE896C**.

À minha mãe, por meio de quem o Soberano Senhor Jeová permitiu a minha existência e cujo amor me sustentou em cada adversidade.
À minha esposa, companheira fiel, cuja dedicação e ternura foram meu consolo e minha força durante toda esta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, ao Dador do fôlego da vida, o Soberano Senhor Jeová, por permitir-me iniciar e concluir esta formação concedendo proteção, força e serenidade em cada etapa desta jornada.

Ao Ministério da Educação de Angola, pela confiança depositada em nós ao nos selecionar para este importante desafio de formação profissional. À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e ao CAEd, pelo acolhimento generoso e pelo tratamento digno, que nos fez sentir verdadeiramente como cidadãos brasileiros durante nossa permanência acadêmica.

À minha equipe orientadora, professora doutora Rosângela Ferreira e professor doutor Daniel E. da Silva, pela paciência, pelas orientações firmes e sensíveis e pela motivação constante que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

À professora doutora Lina Kátia, pela atenção, carinho e acolhimento singular, que tanto contribuíram para meu percurso acadêmico. A todos os professores do mestrado que depositaram em nós um tijolo e uma argamassa do seu saber, construindo, dia após dia, a base científica e humana desta formação.

À Débora e sua equipe, pela dedicação, pelo cuidado e pela atenção sempre prestativa. Ao Professor Rafael, pela generosa partilha de suas experiências enquanto imigrante, que nos ofereceu segurança emocional e inspiração para enfrentar desafios semelhantes.

Aos meus estimados colegas de mestrado, pela convivência, pela partilha de experiências e pela força coletiva construída ao longo do curso. Aos colegas do INADE Hélio, Justino e Silvestre, pelo incentivo e encorajamento expressos desde a fase de qualificação para este programa.

E, finalmente, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o êxito desta formação, deixo aqui minha sincera gratidão. Muito obrigado!

RESUMO

A presente dissertação analisa os desafios relacionados à apropriação e ao uso dos dados de fluxo escolar pelos gestores da Província de Cabinda, Angola. O estudo parte da premissa de que os dados estatísticos sobre matrícula, aprovação, reprovação, abandono e evasão escolar são ferramentas essenciais para a formulação de políticas públicas e para uma gestão educacional fundamentada em evidências. A questão de pesquisa que orienta o estudo é: *Como a compreensão de dados de fluxo escolar pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas da província de Cabinda?* A partir disso, define-se como objetivo geral compreender de que maneira a análise das informações educacionais relativas à apropriação de dados de fluxo escolar pode fortalecer o planejamento e a tomada de decisões em nível provincial. Os objetivos específicos incluem: (i) descrever o estado atual da coleta, análise e uso dos dados de fluxo escolar nas escolas de Cabinda; (ii) analisar as potencialidades e desafios relativos ao uso adequado desses dados na tomada de decisões informadas e na qualidade da educação; e (iii) propor um plano de ação para implementar práticas de coleta, análise e uso sistemático dos dados de fluxo escolar. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com delineamento de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários e entrevista semiestruturada com gestores escolares, secretários municipais de educação e o secretário provincial. O período de análise abrange os anos letivos de 2021 a 2024. O referencial teórico está estruturado em três eixos principais: fluxo escolar, indicadores educacionais e gestão educacional baseada em dados. Para discutir o fluxo escolar, considera-se sua relevância como indicador do rendimento e da permanência dos estudantes (Tavares Júnior, 2018). Os indicadores educacionais são abordados como instrumentos que possibilitam a leitura da realidade escolar de forma objetiva, contribuindo para o planejamento estratégico (Tenório et al., 2010; Rothen e Santana, 2018). A gestão educacional, por sua vez, é compreendida como uma dimensão técnica e política que pode se beneficiar do uso inteligente de dados no processo decisório (Oliveira, Araújo, Silva, 2024). Com este estudo, busca-se contribuir para a construção de uma cultura de gestão orientada por evidências na província de Cabinda, fortalecendo a capacidade dos gestores em interpretar, apropriar-se e utilizar os dados de fluxo escolar como subsídio à melhoria contínua da qualidade da Educação.

Palavras-chave: Fluxo Escolar; Gestão Educacional; Indicadores Educacionais; Cabinda.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the challenges related to the appropriation and use of school flow data by education managers in the Province of Cabinda, Angola. The study is based on the premise that statistical information on enrollment, promotion, repetition, dropout, and school abandonment constitutes an essential tool for public policy formulation and for evidence-based educational management. The guiding research question is: How can the understanding of school flow data contribute to improving the quality of education in the schools of Cabinda Province? Accordingly, the general objective is to understand how the analysis of educational information related to school flow data can strengthen planning and decision-making at the provincial level. The specific objectives are: (i) to describe the current state of collection, analysis, and use of school flow data in Cabinda's schools; (ii) to examine the potentialities and challenges associated with the appropriate use of these data in informed decision-making and in improving educational quality; and (iii) to propose an action plan to implement systematic practices of collecting, analyzing, and using school flow data. This is an applied, qualitative research study, designed as a case study. Data collection was carried out through questionnaires and a semi-structured interview with school principals, municipal secretaries of education, and the provincial secretary. The period of analysis comprises the school years from 2021 to 2024. The theoretical framework is organized into three main axes: school flow, educational indicators, and data-driven educational management. School flow is discussed as a key indicator of student progression and retention (Tavares Júnior, 2018). Educational indicators are approached as instruments that enable an objective reading of school reality, supporting strategic planning (Tenório et al., 2010; Rothen & Santana, 2018). Educational management is understood as a technical and political dimension that benefits from the intelligent use of data in the decision-making process (Oliveira, Araújo, Silva, 2024). The study aims to contribute to the development of a culture of evidence-based management in Cabinda, strengthening managers' capacity to interpret, appropriate, and use school flow data as support for the continuous improvement of education quality.

Keywords: School Flow; Educational Management; Educational Indicators; Data Use; Cabinda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Mapa da divisão político-administrativa da República de Angola.....	24
Figura 2	– Mapa da divisão administrativa da província de Cabinda.....	26
Figura 3	– Indicadores de Conclusão, Reprovação e Abandono Escolar	53
Figura 4	– Evolução das taxas de reprovação e abandono por classe na província de Cabinda (2023 – 2024)	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Indicadores de Fluxo Escolar – Província de Cabinda (2023-2024).....	47
Tabela 2	– Indicadores de Rendimento no Nível Pré-Escolar (2023/2024)	49
Tabela 3	– Indicadores de Fluxo Escolar na 1ª e 2ª Classes do Ensino Primário em Cabinda (2023–2024)	50
Tabela 4	– Indicadores de Fluxo Escolar da 3ª a 6ª Classes do Ensino Primário em Cabinda (2023–2024)	51
Tabela 5	– Taxas de Conclusão Escolar por Ciclo de Ensino (2023/2024)	52
Tabela 6	– Fluxo Escolar do ano letivo 2022–2023 das Escolas em estudo.....	67
Tabela 7	– Fluxo Escolar do ano letivo 2023–2024 das Escolas em estudo.....	68
Tabela 8	– Secretários Municipais da Educação da Província de Cabinda, Municípios correspondentes e Quantitativo de Escolas.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Marcos Regulatórios da Educação Angolana	30
Quadro 2	– Necessidades gerais da rede escolar da Província.....	37
Quadro 3	– Categorias de análise parcial de Fluxo Escolar.....	64
Quadro 4	– Instrumentos de coleta de dados e participantes envolvidos...	73
Quadro 5	– Perfil dos sujeitos da Pesquisa.....	76
Quadro 6	– Coleta e Organização de dados de Fluxo Escolar.....	80
Quadro 7	– Monitoramento dos dados de Fluxo Escolar.....	87
Quadro 8	– Uso dos dados na Gestão e Tomada de Decisão.....	95
Quadro 9	– Análise do grau da concordância dos gestores escolares e secretários sobre Políticas e Fluxo.....	104
Quadro 10	– Análise do grau da concordância dos gestores escolares e secretários sobre Orientações e Suporte.....	109
Quadro 11	– Planejamento Educacional e Uso de Dados.....	115
Quadro 12	– Interpretação e uso de dados de Fluxo Escolar.....	121
Quadro 13	– Diagnóstico e recomendações de intervenção para o fortalecimento do uso de dados educacionais em Cabinda.....	133
Quadro 14	– Ação 1: Devolutiva Técnica dos Resultados da Pesquisa à SPECT e Secretarias Municipais.....	137
Quadro 15	– Cronograma de Execução do Plano de Ação Educacional (PAE).....	139
Quadro 16	– Ação 2 – Criação de Núcleos Municipais de Estatística Educacional.....	143
Quadro 17	– Ação 3 – Calendário Trimestral de Análise Pedagógica dos Indicadores de Fluxo Escolar.....	146
Quadro 18	– Ação 4 – Sistema de Devolutiva Pedagógica com Relatórios Interpretativos.....	150
Quadro 19	– Ação 5 – Programa de Formação Contínua de Gestores e Técnicos para Análise e Uso Pedagógico dos Dados de Fluxo Escolar.....	155
Quadro 20	– Ação 6 – Encontros Interinstitucionais de Análise Crítica dos Dados Pedagógicos.....	159

Quadro 21 – Indicadores de Processo.....	167
Quadro 22 – Indicadores de Resultado.....	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CPEE	Comissão de Pais e Encarregados da Educação
DISP	Departamento da Inspeção e Supervisão Pedagógica
DPERH	Departamento de Planejamento, Recursos Humanos
EJA	Educação de Jovens Adultos
FNLA	Frente Nacional de Libertação de Angola
GPE	Gabinete Provincial da Educação
INADE	Instituto Nacional de Avaliação e Desenvolvimento da Educação
LBSEE	Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino
MED	Ministério da Educação
MPLA	Movimento Popular de Libertação de Angola
PDN	Plano do Desenvolvimento Nacional
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SIGE	Sistema Integrado da Gestão da Educação
SME	Secretaria Municipal da Educação
SPECT	Secretaria Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia
TCLE	Termos de Consentimento Livre Esclarecido
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNITA	União Nacional para a Independência Total de Angola

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	O SISTEMA EDUCACIONAL ANGOLANO E O PROBLEMA DA GESTÃO DOS DADOS ESCOLARES: O CASO DE CABINDA.....	20
2.1	ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA.....	20
2.1.1	Contextualização histórica e geopolítica de Angola.....	21
2.1.2	Gestão Escolar e Instâncias Administrativas.....	27
2.2	A REALIDADE EDUCACIONAL NA PROVÍNCIA DE CABINDA.....	35
2.2.1	Evidências Documentais e Normativas sobre o Fluxo Escolar.....	40
2.2.2	Indicadores de Fluxo Escolar na Província.....	46
2.3	CONSIDERAÇÕES SOBRE A DESCRIÇÃO DO CASO.....	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	58
3.1	EIXOS TEÓRICOS DA PESQUISA.....	58
3.1.1	Fluxo Escolar e suas implicações na Gestão.....	59
3.1.2	Indicadores Educacionais e sua Aplicação.....	60
3.1.3	Gestão Educacional e uso de dados.....	62
3.2	REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO.....	66
3.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	75
3.3.1	Perfil dos participantes.....	75
3.3.2	Coleta e organização dos dados de Fluxo Escolar.....	78
3.3.3	Monitoramento dos dados de Fluxo Escolar.....	86
3.3.4	Uso dos dados na Gestão e Tomada de Decisão.....	93
3.3.5	Análise de Assertivas de Concordância.....	102
3.4	SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	124
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA DE USO DE DADOS DE FLUXO ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL DA PROVÍNCIA DE CABINDA.....	131
4.1	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	135
4.2	CRIAÇÃO DOS NÚCLEOS MUNICIPAIS DE ESTATÍSTICA EDUCACIONAL.....	141
4.3	CALENDÁRIO DE ANÁLISE PEDAGÓGICA DE INDICADORES 145.....	145
4.4	DEVOLUTIVAS PEDAGÓGICAS.....	149

4.5	FORMAÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS PARA USO DE DADOS DE FLUXO ESCOLAR.....	153
4.6	ENCONTROS INTERINSTITUCIONAIS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	157
4.7	MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DO PAE 161.....	161
4.7.1	Instrumentos de Avaliação e Monitoramento do PAE.....	163
4.7.2	Sustentabilidade do PAE.....	165
4.7.3	Proposta para os quadros sintéticos de indicadores do PAE.....	166
4.8	SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	170
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
	REFERÊNCIAS.....	177
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES ESCOLARES.....	186
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO.....	195
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AO SECRETÁRIO PROVINCIAL DE EDUCAÇÃO.....	210
	APÊNDICE D- MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO A SER UTILIZADO.....	213
	APÊNDICE E – QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS PARA AVALIAÇÃO DO PAE.....	215
	APÊNDICE F — REFLEXIVOS DA ESCOLA (COORDENADORES PEDAGÓGICOS).....	218
	APÊNDICE G — TÉCNICOS DAS SMES.....	221
	APÊNDICE H — TÉCNICOS DA SPEC.....	224
	APÊNDICE I - FLUXOGRAMA DO SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (FORMATO TEXTUAL).....	226

1 INTRODUÇÃO

A qualidade da Educação está profundamente relacionada à capacidade dos sistemas escolares de produzir, interpretar e utilizar dados de forma estratégica na formulação de políticas públicas, na gestão pedagógica e no acompanhamento do percurso dos estudantes. Indicadores relativos ao fluxo escolar — tais como matrícula, aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-classe — constituem elementos centrais para compreender a dinâmica interna das escolas e orientar intervenções que promovam equidade, permanência e sucesso escolar. Entretanto, como apontam Tenório et al. (2010), Rothen e Santana (2018), Oliveira, Araújo e Silva (2024) e Lopes (2025), o uso dos dados não é um processo meramente técnico: trata-se de uma prática social, institucional e cultural, que requer condições estruturais, mediação qualificada, competências informacionais e uma cultura organizacional orientada por evidências.

É nesse cenário reflexivo sobre as formas de pensar os dados educacionais, especialmente os de fluxo escolar, que se insere a presente pesquisa, realizada a partir da província de Cabinda, localizada no extremo norte de Angola, sendo um enclave separado do restante do território nacional pela faixa litorânea da República Democrática do Congo.

Situada no extremo norte do país e caracterizada por sua condição geopolítica singular como enclave separado do território nacional pela República Democrática do Congo, Cabinda apresenta desafios específicos no campo das políticas públicas incluindo desigualdades históricas, fragilidades institucionais e limitada integração com processos nacionais de planejamento educacional. Estudos como os de Bembe (2009) evidenciam que essa configuração político-administrativa contribuiu, ao longo do tempo, para assimetrias no acesso a políticas estruturantes, o que reforça a necessidade de investigações situadas que iluminem as dinâmicas locais de gestão.

Do ponto de vista histórico, Cabinda tem uma trajetória marcada por tensões relacionadas ao seu processo de integração nacional, particularmente após a independência de Angola em 1975. A especificidade geográfica da província e as reivindicações locais por maior autonomia contribuíram para a marginalização de algumas das suas demandas sociais e administrativas no contexto nacional. Essa

trajetória histórica ajuda a explicar a precariedade de políticas públicas em áreas como Saúde, Habitação e, principalmente, Educação. Conforme analisa Bembe (2009), as particularidades político-administrativas de Cabinda contribuíram para um tratamento diferenciado, muitas vezes excludente, em relação ao restante do país.

Essa condição gera uma pressão adicional sobre os atores da gestão educacional, que precisam lidar com demandas complexas e nem sempre dispõem de mecanismos efetivos de apoio técnico e informacional para a tomada de decisões. Nesse contexto, compreender a dinâmica dos dados de fluxo escolar torna-se ainda mais urgente e estratégico.

Nesse contexto, a gestão dos dados de fluxo escolar em Cabinda revela uma fragilidade estrutural que compromete o planejamento educacional e a eficácia das políticas públicas. Relatórios oficiais do Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) apontam inconsistências na coleta, ausência de padronização, falta de devolutivas sistemáticas às escolas e baixa apropriação dos indicadores de permanência e rendimento escolar. Tais limitações dificultam ações tempestivas diante de problemas como abandono, repetência e atraso escolar, comprometendo a aprendizagem e a equidade educacional. Assim, compreender a apropriação e o uso dos dados de fluxo escolar torna-se não apenas uma questão técnica, mas um imperativo para o fortalecimento da gestão educacional e para a garantia do direito à educação em Cabinda.

A motivação desta pesquisa também se entrelaça com meu percurso profissional. Com mais de 15 anos de atuação na inspeção escolar, após experiência docente no I e II Ciclo do Ensino Geral, tenho acompanhado a rotina das escolas, as dificuldades enfrentadas pelos gestores, a fragilidade dos processos de monitoramento e a distância entre dados disponíveis e decisões pedagógicas. A análise dos mapas de rendimento escolar, recebidos anualmente no trabalho de inspeção, revelou reiteradamente que, embora as escolas preencham formulários e alimentem sistemas oficiais, raramente se apropriavam dessas informações para orientar intervenções. Essa constatação reforçou a necessidade de investigar de que modo os dados poderiam ser compreendidos, interpretados e mobilizados para qualificar a gestão escolar e provincial.

Essas vivências constituem a base motivadora desta pesquisa, cujo propósito é compreender como os gestores escolares da província de Cabinda se apropriam

dos dados de fluxo escolar e de que forma esses dados podem ser potencializados na gestão das escolas e na formulação de políticas públicas. Além disso, destaco minha participação no programa de inserção de línguas nacionais no sistema de ensino, atuando como especialista e formador em metodologias de ensino de leitura em línguas angolanas. Essa experiência ampliou minha percepção sobre a importância dos dados de fluxo escolar também no que se refere às políticas linguísticas, evidenciando a necessidade de integrar as dimensões pedagógica, cultural e estatística no processo de gestão educacional.

Assim, este estudo parte do caso de gestão enfrentado no exercício da função de inspetor e supervisor escolar na província de Cabinda, o qual tem acompanhado de perto os desafios enfrentados pelas instituições de ensino no uso de dados educacionais. A ausência de uma cultura de análise e apropriação dos dados de fluxo escolar tem sido um obstáculo constante para a tomada de decisões assertivas. Diante disso, propõe-se investigar de que maneira os dados de fluxo escolar podem ser melhor compreendidos, analisados e utilizados para contribuir com a melhoria da qualidade da educação na província.

A partir da experiência profissional percebo que o sistema educacional local convive com dificuldades relacionadas à infraestrutura escolar, à escassez de materiais didáticos, à carência de formação continuada para gestores e professores e à limitação no acompanhamento pedagógico. Esses fatores impactam diretamente o desempenho escolar dos alunos e dificultam a implementação de políticas educacionais eficazes e as condições contribuem para índices preocupantes de abandono, reprovação e evasão escolar, particularmente nas zonas rurais e periféricas.

A relevância da pesquisa se sustenta, portanto, em três dimensões. A primeira é técnico-institucional, pois examina problemas concretos da gestão educacional em Cabinda, revelando lacunas que impactam políticas, formação e acompanhamento pedagógico. A segunda é teórica, ao contribuir com o debate sobre gestão educacional baseada em evidências em contextos africanos, dialogando com autores como Lück (2000; 2009), Arellano (2017), Valentim (2010) e Lopes (2025), que destacam que dados só produzem ação quando integrados à cultura organizacional. A terceira é política ao iluminar desafios que extrapolam Cabinda e se relacionam a questões estruturais do sistema educacional angolano, indicando a

pertinência de debates nacionais sobre o fortalecimento do monitoramento e do fluxo escolar.

A partir desse cenário, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como a compreensão e o uso dos dados de fluxo escolar podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas da Província de Cabinda?

Para respondê-la, definiu-se o objetivo geral: Compreender de que maneira a análise e a apropriação dos dados de fluxo escolar podem fortalecer o planejamento e a tomada de decisões no âmbito da gestão educacional provincial.

Os objetivos específicos foram:

1. Descrever o estado atual da coleta, análise e uso dos dados de fluxo escolar nas escolas de Cabinda;
2. Analisar as potencialidades e desafios relativos ao uso adequado dos dados na tomada de decisões informadas e na qualidade da educação;
3. Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para implementar práticas sistemáticas de coleta, análise, devolutiva e uso dos dados de fluxo escolar na rede pública provincial.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, desenvolvida como estudo de caso (Yin, 2015; Stake, 2011), envolvendo múltiplas fontes de evidência: análise documental, questionários, entrevista semiestruturada e observação indireta. A coleta de dados contemplou gestores escolares, Secretarias Municipais de Educação e a Secretaria Provincial de Educação, abrangendo o período de 2021 a 2024. A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), permitindo identificar categorias emergentes relacionadas ao uso dos dados, às práticas de gestão e às limitações institucionais.

O caso selecionado envolveu escolas da rede pública da província de Cabinda, em Angola, abrangendo realidades urbanas e rurais, e considerando diferentes níveis de gestão educacional, como as secretarias municipais e a secretaria provincial de educação.

A coleta de dados foi realizada por meio de quatro estratégias principais: análise documental, entrevista semiestruturada, questionários e observação indireta. A decisão de aplicar questionários aos gestores escolares e secretários municipais está relacionada também à necessidade de minimizar possíveis constrangimentos decorrentes da minha atuação profissional enquanto inspetor escolar. Considerou-se

que, em uma situação de entrevista presencial, poderiam emergir sentimentos de temor, inibição ou autocensura por parte dos participantes, comprometendo a espontaneidade das respostas. O questionário, por sua vez, ofereceu maior anonimato e autonomia na participação, reduzindo a possibilidade de bloqueios ou reservas, e favorecendo manifestações mais autênticas acerca das práticas de gestão e do uso dos dados escolares.

Por fim, esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro apresenta o problema, os objetivos, a justificativa e a metodologia. O segundo descreve o caso de gestão, situando Cabinda no contexto educacional angolano, os marcos regulatórios e a realidade específica da província de Cabinda.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico, com base nos conceitos de gestão educacional, fluxo escolar e indicadores educacionais, além do planejamento metodológico da pesquisa. Na sequência realizamos a análise dos dados gerados pela entrevista e questionários aplicados na segunda fase da pesquisa de campo. Os resultados revelaram fragilidades estruturais e operacionais, incluindo: ausência de rotinas sistemáticas de análise pedagógica; baixa capacidade técnica; devolutivas incoerentes ou inexistentes; escassez de mediação técnica; fraca articulação entre dados e planejamento; e uma cultura institucional ainda distante da gestão orientada por evidências.

O quarto apresenta as análises empíricas e o Plano de Ação Educacional. A partir dos dados gerados pela pesquisa de campo, elaborou-se um Plano de Ação Educacional (PAE) composto por seis ações integradas, fundamentadas nos achados empíricos e em referenciais teóricos que reforçam a importância da apropriação da informação e da mediação institucional (Valentim, 2010; Lopes, 2025). O PAE propõe mecanismos estruturantes como a criação de Núcleos Municipais de Estatística Educacional, padronização das devolutivas pedagógicas, fortalecimento das rotinas de análise e processos formativos contínuos — medidas essenciais para consolidar uma cultura de gestão baseada em dados.

O quinto capítulo traz as considerações finais, destacando a relevância local e nacional da pesquisa e suas contribuições para o fortalecimento do monitoramento e da gestão educacional baseada em evidências em Angola.

2 O SISTEMA EDUCACIONAL ANGOLANO E O PROBLEMA DA GESTÃO DOS DADOS ESCOLARES: O caso de cabinda

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o contexto em que se insere o caso de gestão investigado, focando na estrutura e funcionamento do sistema educacional angolano, com destaque para a realidade da província de Cabinda. Inicialmente, abordam-se as características do Estado unitário angolano e seus reflexos na organização e gestão da educação, considerando os marcos regulatórios e as políticas educacionais que moldam o funcionamento das instituições escolares. Em seguida, analisa-se o papel das instâncias administrativas responsáveis pela implementação das políticas públicas no setor educacional.

Posteriormente, o capítulo se debruça sobre a realidade educacional de Cabinda, caracterizando seus aspectos socioeconômicos, a condição de enclave e os principais desafios educacionais relacionados ao fluxo escolar, como a evasão, a repetência e o abandono. A análise dos indicadores de fluxo escolar busca evidenciar os desafios enfrentados pela gestão educacional na província de Cabinda, com ênfase na coleta, análise e utilização dos dados escolares.

Por meio desta descrição contextualizada, pretende-se fornecer uma compreensão do problema de pesquisa, situando-o no panorama educacional angolano e apontando as lacunas que motivam a realização deste estudo. Ao final do capítulo, são apresentadas considerações que sintetizam os principais elementos do caso de gestão e justificam a necessidade de intervenção investigativa proposta.

2.1 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA EDUCAÇÃO EM ANGOLA

Esta seção tem por objetivo apresentar os principais elementos que caracterizam a educação em Angola, articulando sua evolução histórica, sua base normativa e os mecanismos que regulam o funcionamento do sistema de ensino. Para tanto, optou-se por organizar a análise em partes complementares: a primeira dedicada à contextualização histórica e geopolítica de Angola e da província de Cabinda, a fim de evidenciar os fatores estruturantes que influenciaram a configuração atual do sistema; em seguida, serão discutidos os fundamentos legais, a estrutura administrativa e os subsistemas de ensino que compõem o sistema

educacional angolano. Essa abordagem busca fornecer um quadro de referência amplo, necessário à compreensão do problema investigado, especialmente no que se refere à gestão dos dados escolares e ao seu uso no planejamento e na tomada de decisão.

2.1.1 Contextualização histórica e geopolítica de Angola

Para compreender a atual configuração do sistema educacional angolano e os desafios de sua gestão, é fundamental revisitar o percurso histórico e geopolítico do país. Essa contextualização permite evidenciar como os processos de colonização, independência, guerra civil e reconstrução nacional influenciaram a estrutura do sistema de ensino e a formulação das políticas educacionais. Além disso, destaca-se a singularidade da província de Cabinda, cuja trajetória histórica particular — marcada pelo Tratado de Simulambuco e pelas reivindicações políticas no período pós-independência — constitui um elemento essencial para situar a problemática desta pesquisa.

A formação histórica de Angola remonta à diversidade de povos bantu que, desde o primeiro milênio da era cristã, se estabeleceram no território, organizando-se em reinos e chefaturas, como o Kongo, o Ndongo, o Lunda e o Ovimbundu. Cada um desses grupos trouxe consigo línguas, práticas culturais e estruturas de poder, que deram origem a uma sociedade plural e complexa (Bembe, 2009; Kymlicka; Redinha apud Bembe, 2009, p. 72-73).

O contato com os portugueses iniciou-se em 1482, com a expedição de Diogo Cão. A partir daí, consolidou-se a presença colonial, baseada no comércio de escravos e de recursos naturais. Durante séculos, Angola foi estruturada em função dos interesses da metrópole, sem preocupação com o desenvolvimento local. Como observa Zau (2021, p. 34), “a colonização portuguesa em Angola teve como alicerce a exploração de mão de obra e de recursos naturais, em benefício da metrópole, sem uma preocupação efetiva com o desenvolvimento local”.

No interior desse quadro nacional, destaca-se a província de Cabinda, que possui uma trajetória histórica singular. O território apresenta uma diversidade cultural e linguística significativa, abrigando povos como os *Bakongo*, *Woyo*, *Yombe*

e *Kakongo*, que, antes da colonização europeia, estruturavam-se em reinos e comunidades com autonomia política e econômica (Menezes, 2010).

Separada do território principal de Angola por uma faixa pertencente à República Democrática do Congo, Cabinda foi reconhecida como protetorado português pelo Tratado de Simulambuco (1885), de 1º de fevereiro de 1885, assinado entre representantes locais e a coroa portuguesa. Esse tratado estabeleceu Cabinda como protetorado português, reconhecendo a soberania da coroa, mas garantindo, em contrapartida, proteção e respeito às autoridades tradicionais. Segundo a Duquesne University (2009, p. 87), “o Tratado de Simulambuco foi interpretado por muitos cabindenses como uma salvaguarda da sua autonomia, distinta do regime colonial imposto ao restante território angolano”.

Somente em 1956 é que a sua administração foi entregue à Angola. Após a independência, parte da sociedade cabindense contestou a integração ao Estado angolano, defendendo que o tratado conferia estatuto jurídico diferenciado ao enclave. Essas tensões políticas e reivindicações de autonomia tiveram reflexos diretos no desenvolvimento econômico e social da província, inclusive na área educacional, onde os indicadores ainda revelam disparidades em relação a outras regiões do país.

Com a independência de Angola em 11 de novembro de 1975, Cabinda foi integrada ao novo Estado. Contudo, movimentos políticos e sociais passaram a reivindicar que, em função do Tratado de Simulambuco, o enclave deveria dispor de um estatuto jurídico diferenciado ou até mesmo da independência. Essas reivindicações alimentaram tensões que marcaram a vida política e social da província nas décadas seguintes (Malaquias, 2007).

Do ponto de vista socioeconômico, Cabinda é conhecida como uma das regiões mais ricas em recursos naturais de Angola, especialmente petróleo, que responde por grande parte da receita nacional. Essa condição, porém, não se traduziu automaticamente em melhorias para a população local, que continua a enfrentar desafios relacionados à pobreza, à desigualdade social e à precariedade dos serviços básicos, incluindo a Educação (Messiant, 2008).

No campo educacional, a instabilidade política e os conflitos internos refletiram-se na dificuldade de consolidação de políticas duradouras. Ainda que a província apresente indicadores de escolarização superiores à média nacional em

alguns aspectos, persistem problemas de gestão, insuficiência de professores qualificados e fragilidades na apropriação de dados escolares para subsidiar o planejamento e a tomada de decisão. Como observa Zau (2021, p. 102), “as assimetrias regionais em Angola, visíveis em áreas como saúde e educação, refletem tanto a herança histórica quanto as fragilidades na utilização de dados como instrumentos de gestão”.

No século XX, a expansão do nacionalismo africano impulsionou os movimentos de libertação, liderados pelo Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA) e União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA). O processo culminou com a proclamação da independência, em 11 de novembro de 1975. Contudo, em vez de estabilidade, Angola mergulhou numa guerra civil prolongada, alimentada pela Guerra Fria e pelas disputas internacionais pelos recursos naturais (Birmingham, 2015). Esse conflito devastou a infraestrutura, atrasou as políticas sociais e impactou profundamente a educação, que enfrentava altas taxas de analfabetismo e escassez de escolas e professores.

A paz chegou apenas em 2002, após a morte do líder da UNITA, Jonas Savimbi, e a assinatura dos Acordos de Luena. A partir desse marco, Angola entrou em uma nova fase de reconstrução nacional e modernização institucional. Foram implementadas reformas educativas importantes: a primeira em 1978, ainda no contexto revolucionário; a segunda em 2001, com a aprovação da Lei de Bases do Sistema de Educação; e a terceira em 2017, alinhada às metas internacionais de universalização do ensino (Cabral, 2014; Zau, 2002).

A Província de Cabinda, situada na costa ocidental da África Central, possui uma extensão territorial de aproximadamente 7.270 km² (Chicuna, 2015). Localizada no extremo norte da República de Angola, Cabinda apresenta uma configuração geográfica singular, como já apresentado, por se tratar de um enclave separado do restante do território continental angolano por uma estreita faixa costeira pertencente à República Democrática do Congo (RDC).

A Figura 01 representa a divisão territorial das províncias angolanas e evidencia a posição geográfica isolada de Cabinda em relação ao restante do país.

Figura 1 Mapa da divisão político-administrativa da República de Angola



Fonte: Adaptado de Instituto Geográfico e Cadastral de Angola (IGCA, 2023).

A província é limitada a norte pela República do Congo, a oeste pelo Oceano Atlântico, e a nordeste, leste e sul pela República Democrática do Congo. Essa separação física e política em relação ao território nacional contribui para a complexidade do planeamento interprovincial e interfere na efetivação das políticas públicas, especialmente no que se refere à oferta educacional e ao acompanhamento pedagógico. Além dessa característica geográfica é relevante destacar a existência de:

uma situação linguística constituída por sete variantes que derivam do *Kikongo*, consideradas nuances ou falares. Desse modo, os falares de Cabinda são classificados em *Kisundi*, *Kiyombe*, *Kilinji*, *Kivili*, *Kikoci*, *Kikwakongo* e *Kiwoyo*, conjunto de dialectos denominado de *lbinda*¹. (Chicuna, 2015, p.33).

¹ “lbinda” – designação consensual para as sete variantes linguísticas de Cabinda.

Estas nuances linguísticas têm muita influência na aprendizagem porque para a maioria das crianças o *lbinda* constitui a primeira língua, antes do português, e outras crianças têm o *lbinda* como língua paralela com o português, criando um certo hibridismo linguístico no contacto social que pode vir a contribuir para dificuldade de aprendizagem na disciplina de língua portuguesa nas escolas (Gabriel, 2022, p. 3).

Cabinda destaca-se por ser responsável por uma parcela significativa da produção nacional de petróleo, principal fonte de receita do Estado angolano. Além dos recursos petrolíferos, Cabinda é rica em biodiversidade e recursos florestais. Conforme observa Bembe (2009, p.135), “as potencialidades florestais do território de Cabinda abrangem uma área de aproximadamente 250 mil hectares, da floresta do Mayombe², com uma reserva de, pelo menos, 20 milhões de metros cúbicos de madeira”.

Apesar de tamanha abundância de recursos naturais — incluindo hidrocarbonetos e madeira nobre oriunda da floresta do Mayombe, — os frutos dessa riqueza ainda não se revertem em melhorias substanciais nas condições de vida da população local. Persistem desigualdades significativas no acesso a serviços básicos e infraestrutura, evidenciando um descompasso entre o potencial económico da província e os níveis de desenvolvimento social efetivamente alcançados. (Angola, 2021; Mirempet, 2022).

Do ponto de vista socioeconómico, a província de Cabinda enfrenta realidades contrastantes. Enquanto a zona urbana da capital possui serviços públicos minimamente estruturados, as regiões periurbanas e rurais convivem com graves limitações no acesso à água potável, energia eléctrica, saneamento e transporte. A precariedade das vias de comunicação contribui para o isolamento de comunidades inteiras, dificultando o acesso de alunos e professores às escolas e restringindo a atuação dos órgãos administrativos (Cabinda, 2022).

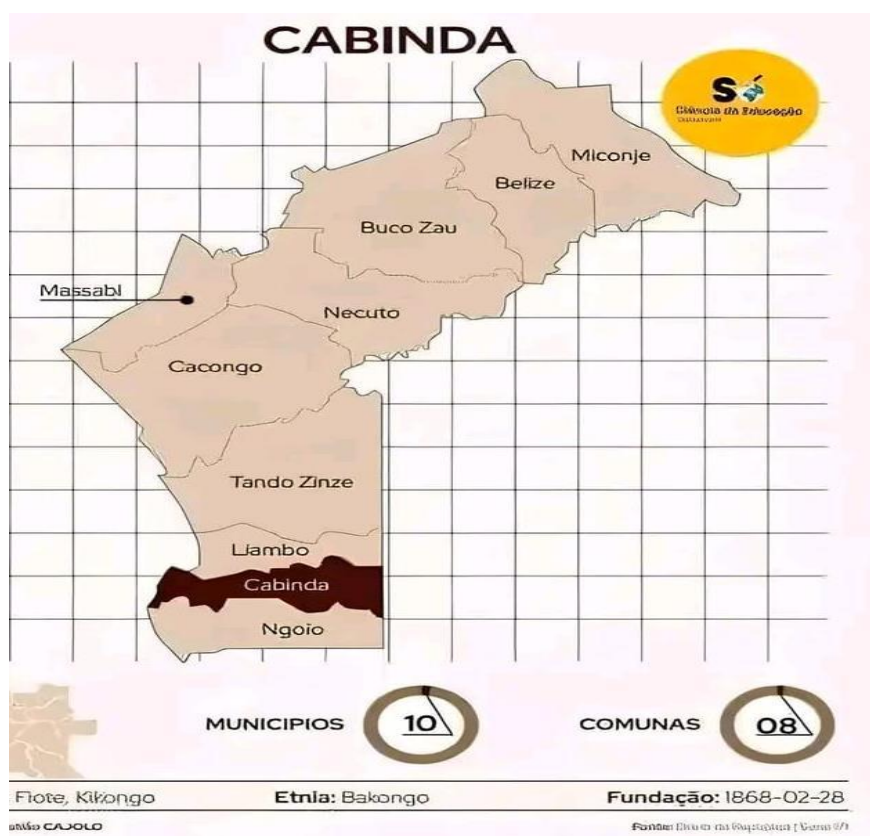
A condição de enclave também tem implicações logísticas e simbólicas. O acesso terrestre a Cabinda, quando não feito por via aérea ou marítima, exige a travessia de território estrangeiro, o que acarreta custos adicionais, insegurança e barreiras à circulação de bens e pessoas. Tal isolamento contribui para uma

² Floresta do *Mayombe* – segunda maior floresta do mundo depois de Amazônia, é densa, tropical húmida, rica em biodiversidade, estende-se pela República Democrática do Congo, República do Congo, Gabão, Guiné Equatorial até aos Camarões. (Miguel Domingos Bembe, 2009, p.134)

sensação de marginalização histórica da província em relação às decisões políticas nacionais, o que, por vezes, alimenta tensões identitárias e reivindicações por maior autonomia.

Atualmente, com a nova divisão político-administrativa, a Província de Cabinda passou a contar com 10 municípios, a saber: Cabinda, Ngoio, Liambo, Tando-Zinze, Cacongo, Massabi, Necuto, Buco-Zau, Belize e Miconje. A Figura 02 ilustra essa nova configuração territorial, destacando o desdobramento da estrutura anterior, que compreendia apenas quatro municípios — Cabinda, Cacongo, Buco-Zau e Belize — campo original da presente pesquisa.

Figura 2 Mapa da divisão administrativa da província de Cabinda



Fonte: Diário da República - Série 171 (2025)

O mapa apresentado ilustra a recente reconfiguração territorial da Província de Cabinda, que passou de quatro para 10 municípios. Essa ampliação representa uma medida de descentralização administrativa com o objetivo de aproximar a

gestão pública das comunidades locais e otimizar a prestação de serviços públicos, inclusive na área da educação.

Assim, compreender a história particular de Cabinda — desde a assinatura do Tratado de Simulambuco até as tensões pós-independência — é fundamental para situar os atuais desafios da província. No contexto desta dissertação, tal percurso histórico ajuda a explicar as limitações da gestão escolar local e reforça a importância da análise crítica dos dados de fluxo escolar como ferramenta para a melhoria da qualidade educacional e as questões relativas das políticas educacionais em seu território. A seção a seguir apresenta a estrutura administrativa e de gestão escolar existente no Estado angolano.

2.1.2 Gestão Escolar e Instâncias Administrativas

O sistema educacional angolano é regido por fundamentos estabelecidos na Constituição da República de Angola (2010) e na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, alterada pela Lei n.º 32/20). A Constituição define Angola como um Estado unitário que organiza sua administração respeitando os princípios da autonomia dos órgãos do poder local, da desconcentração e da descentralização administrativas (Angola, 2010). Entre os compromissos do Estado, destaca-se a promoção de políticas que garantam o acesso universal ao ensino obrigatório gratuito, além do investimento estratégico no capital humano, especialmente na educação (Art. 21.º, alíneas g e i). Complementarmente, o Artigo 79º assegura o direito à alfabetização e ao ensino, estimulando a participação de diferentes atores sociais nesse processo (Angola, 2010).

Essa estrutura de Estado unitário implica a centralização da formulação das políticas públicas, incluindo as educacionais, sob a responsabilidade do governo central, ao passo que delega às instâncias locais a tarefa de execução e adaptação dessas políticas. Assim, embora as províncias e municípios disponham de relativa autonomia administrativa, suas ações devem seguir as diretrizes e padrões nacionais estabelecidos pelo Ministério da Educação.

No setor educacional, essa configuração repercute diretamente na forma como o sistema de ensino se organiza e opera em todo o território nacional. A definição de currículos, os critérios de avaliação, os parâmetros de rendimento

escolar e os instrumentos de monitoramento, como o Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE), são de competência do nível central. Cabe às direções provinciais e municipais a implementação dessas diretrizes, o acompanhamento das escolas e a gestão de recursos humanos e materiais. Essa dinâmica assume contornos ainda mais complexos em províncias com características geográficas, econômicas e administrativas particulares — como é o caso de Cabinda — cuja condição de enclave e distância da capital nacional impõem desafios adicionais à articulação entre as instâncias centrais e locais de gestão educacional.

A Lei n.º 17/16, de 7 de outubro de 2016, estabelece, em seu artigo 2º, os princípios e as bases gerais do Sistema de Educação e Ensino em Angola. Segundo esta lei, o sistema é composto por um conjunto de estruturas, modalidades e instituições de ensino que visam a formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social (Angola, 2016). O sistema educacional angolano está organizado em diferentes níveis e modalidades, incluindo a educação pré-escolar, o ensino primário, o ensino secundário e o ensino superior.

O ensino primário em Angola é, por lei, de caráter obrigatório e gratuito, conforme estabelecido na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Angola, 2016). Todavia, observa-se uma contradição entre a obrigatoriedade formal e a efetiva gratuidade. Embora a legislação determine o acesso universal, as políticas públicas não asseguram plenamente os recursos financeiros, materiais e infraestruturais necessários para viabilizar essa garantia. Tal discrepância repercute diretamente nas condições de permanência dos alunos na escola, sobretudo em contextos como o da província de Cabinda, onde persistem deficiências significativas em infraestrutura física, equipamentos pedagógicos e número de professores.

Nesse cenário, o direito proclamado pela norma jurídica não se concretiza integralmente na prática, resultando em dificuldades de acesso e permanência, bem como em elevadas taxas de evasão e abandono escolar. Assim, evidencia-se que a obrigatoriedade legal não basta para assegurar o cumprimento do direito à educação, sendo indispensável a implementação de políticas públicas consistentes que transformem a previsão normativa em realidade social.

A Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) — Lei n.º 17/16, de 7 de outubro, alterada pela Lei n.º 32/20, de 12 de agosto — em seu artigo 17º estrutura o sistema educativo angolano com base em princípios que visam assegurar o direito à educação e promover a formação integral do cidadão, com vistas à construção de uma sociedade livre, democrática, de direito, de paz e progresso social (Angola, 2016).

A LBSEE também estabelece, no artigo 5º, princípios fundamentais que orientam o sistema educacional, tais como a legalidade, integralidade, laicidade, universalidade, democraticidade, gratuidade, obrigatoriedade, intervenção do Estado, qualidade dos serviços, promoção dos valores morais, cívicos e patrióticos, e a língua de ensino (Angola, 2016). Esses princípios visam assegurar que todos os cidadãos tenham acesso equitativo à educação de qualidade, promovendo a inclusão social e a igualdade de oportunidades (Angola, 2016).

De acordo com a LBSEE, o sistema educativo angolano está organizado em níveis de ensino e subsistemas. Os níveis de ensino incluem: educação pré-escolar, ensino primário, ensino secundário e ensino superior. Os subsistemas abrangem: educação pré-escolar, ensino geral, ensino técnico-profissional, educação de adultos, formação de professores e ensino superior (Angola, 2016).

Complementarmente, a LBSEE define as modalidades diferenciadas de educação como formas específicas de organização e condução dos processos educativos, transversais a diversos subsistemas, e ajustadas às características dos beneficiários, no artigo 81º (Angola, 2016). Tais modalidades, de acordo com o artigo subsequente, incluem: educação especial, educação extraescolar, ensino à distância e ensino presencial (Angola, 2016).

Esses dispositivos legais refletem o compromisso do Estado angolano com a construção de um sistema educacional nacional coeso, embora diversificado em suas formas de oferta e execução, buscando garantir a equidade no acesso e a melhoria da qualidade da educação em todas as regiões do país. Além dessas legislações o quadro 01 apresenta os principais marcos regulatórios da educação em Angola.

Quadro 1 - Marcos Regulatórios da Educação Angolana

Constituição da República de Angola (2010)	Estabelece, no artigo 79.º, que "o Estado promove o acesso de todos à alfabetização, ao ensino, à cultura e ao desporto, estimulando a participação dos diversos agentes particulares na sua efetivação, nos termos da lei". Este dispositivo constitucional consagra o direito à educação como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento humano e social do país.
Estatuto Orgânico do Ministério da Educação e Ensino (Decreto Presidencial 222/20 de 28 de agosto)	Define a estrutura orgânica do MED, a direção e coordenação da execução da política nacional do ensino. (Artigo 2º)
Regime Jurídico do Ensino Primário e Secundário do Subsistema do Ensino Geral (Decreto Presidencial n.º 162/23, de 1 de agosto)	Estabelece os princípios orientadores da organização do subsistema do ensino geral, da organização e gestão escolar, bem como da gestão curricular do ensino primário I e II Segundo Ciclos do Ensino Secundário. (Artigo 2º)
Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, de 7 de outubro, alterada pela Lei n.º 32/20, de 12 de agosto)	Estabelece os princípios e as bases gerais do sistema educativo angolano, definindo as estruturas, modalidades e instituições que o compõem. Esta legislação visa promover o desenvolvimento humano por meio de uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, alinhada aos desafios contemporâneos e às exigências do contexto regional e internacional.
Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação 2017–2030 – Educar Angola	Tem como objetivo geral melhorar a qualidade do sistema educativo

2030	angolano e torná-lo mais inclusivo por meio de diversas reformas. O plano define prioridades e objetivos específicos para cada nível e modalidade educativa, projetando o crescimento esperado no número de alunos até 2030 sob diferentes cenários.
Plano de Desenvolvimento Nacional 2023–2027	Orienta as ações do Executivo Angolano para acelerar o impacto socioeconómico sustentável das políticas públicas. No setor da educação, o PDN estabelece metas como o aumento da taxa de alfabetização, a melhoria da qualificação dos professores e a redução das disparidades regionais no acesso à educação.
Política Nacional de Educação Especial Orientada para a Inclusão Escolar (Decreto Presidencial n.º 187/17, de 16 de agosto)	Estabelece diretrizes e estratégias para assegurar o direito de acesso, participação e permanência dos alunos com deficiência no sistema educativo. Esta política visa promover uma educação de qualidade para todos, eliminando barreiras que dificultam o acesso e a conclusão dos estudos por parte dos alunos com necessidades educativas especiais (Angola, 2016).

Fonte: Angola (2010); Angola (2016); Angola (2017); Angola (2023).

Esses marcos regulatórios e políticas educacionais refletem o esforço do Estado angolano em promover uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Entretanto, a implementação efetiva dessas diretrizes enfrenta diversos desafios, entre os quais se destacam a necessidade de formação contínua de professores, a melhoria das infraestruturas escolares e a garantia de recursos adequados para atender às diferentes necessidades dos alunos.

Apesar dos avanços legislativos e estruturais, o sistema educacional angolano ainda enfrenta dificuldades significativas, especialmente em províncias mais afastadas da capital, como é o caso de Cabinda — realidade que será discutida mais adiante.

A gestão educacional, por sua vez, carece de práticas sistemáticas de apropriação e análise dos dados escolares, o que compromete a formulação de políticas baseadas em evidências. Essa lacuna é particularmente perceptível na gestão do fluxo escolar, um dos indicadores-chave para o monitoramento da qualidade e da equidade no acesso e permanência dos alunos no sistema de ensino.

Cabe destacar que a organização do sistema educacional angolano é estruturada em três níveis de gestão: nacional, provincial e municipal. No nível nacional, o Ministério da Educação (MED) é o órgão responsável pela formulação das políticas educacionais, definição dos currículos, supervisão pedagógica e gestão dos recursos humanos e financeiros.

No nível provincial, os Gabinetes/Secretarias³ Provinciais de Educação coordenam a implementação das políticas definidas pelo MED e supervisionam as atividades escolares em seu território. No nível municipal, as Direções/Secretarias Municipais de Educação assumem a gestão direta das escolas, assegurando o funcionamento cotidiano das instituições e a aplicação das orientações superiores (Angola, 2020).

Apesar da previsão legal para a descentralização administrativa, observa-se que, na prática, o sistema educacional angolano ainda enfrenta obstáculos significativos à sua efetiva concretização. A excessiva centralização de decisões e de recursos no nível nacional limita a capacidade das instâncias locais de responder de forma adequada às necessidades específicas de suas comunidades escolares.

³ Secretaria Provincial da Educação - designação atribuída exclusivamente ao Gabinete provincial da Educação de Cabinda por razões de um Estatuto político dada a província pelo governo angolano. (Memorando de Entendimento entre a Fórum Cabindês para o Diálogo. (Namibe, 2006)

Esse cenário é particularmente evidente em províncias mais distantes da capital, como Cabinda, onde a gestão educacional enfrenta dificuldades adicionais decorrentes tanto da distância geográfica quanto da limitada autonomia administrativa.

A descentralização efetiva da gestão educacional revela-se, portanto, essencial para promover a equidade e a qualidade no sistema de ensino. Ela permitiria adaptar as políticas às realidades locais e aproximar a tomada de decisão das comunidades escolares. Para alcançar esse objetivo, é necessário fortalecer as capacidades administrativas e técnicas das entidades locais, assegurar a alocação adequada de recursos e incentivar a participação da comunidade na gestão educacional.

Entendemos, a partir dessas definições legais que a gestão escolar em Angola constitui um dos pilares fundamentais para a consolidação das políticas educacionais e para a promoção de uma educação equitativa e de qualidade. Por estar organizada sob a égide de um Estado unitário, marcado por forte centralização político-administrativa, a estrutura educacional do país segue diretrizes nacionais formuladas por um único ente: a República de Angola. Assim, todos os profissionais do setor da educação — professores, técnicos, gestores e demais servidores — são vinculados diretamente ao Estado central.

A estrutura administrativa do sistema educativo angolano é hierarquizada e composta por diferentes níveis de gestão, com funções específicas, porém interdependentes. No topo dessa organização está o Ministério da Educação (MED), órgão central responsável pela formulação, execução e avaliação das políticas nacionais de educação. Compete ao MED a definição de conteúdos curriculares, a elaboração de diretrizes pedagógicas, a organização dos exames nacionais, a normatização dos processos escolares e a gestão do quadro docente e técnico-administrativo em todo o país. Como consequência da centralização inerente ao modelo de Estado unitário, as diretrizes estabelecidas pelo MED possuem caráter vinculativo para todas as províncias e municípios, cabendo a estes apenas a função de executar, adaptar e supervisionar localmente tais políticas (Angola, 2020).

A seguir, no nível intermediário da administração educacional, situam-se os Gabinetes Provinciais de Educação (GPEs), responsáveis pela coordenação da implementação das políticas educacionais em cada província. Essas estruturas estão presentes nas 18 províncias do país e, com a nova divisão administrativa,

deverão ser criadas também nas três províncias recentemente instituídas, totalizando 21.

Entre suas atribuições destacam-se o acompanhamento técnico-pedagógico das escolas, a supervisão das unidades administrativas subordinadas e o apoio às Direções Municipais de Educação. No caso específico da Província de Cabinda, essa instância é denominada Secretaria Provincial da Educação, uma nomenclatura adotada pela estrutura administrativa local, mas que desempenha funções equivalentes as dos demais GPEs.

Conforme estabelece o Decreto Presidencial n.º 222/20, que regula a organização e o funcionamento dos órgãos locais da Administração do Estado, os Gabinetes Provinciais de Educação devem assegurar suporte técnico, administrativo e financeiro às estruturas municipais, funcionando como instância intermediária entre o Ministério da Educação e os municípios (Angola, 2020).

No nível mais próximo das escolas, as Direções Municipais de Educação (DME) são responsáveis pela gestão direta das instituições escolares, o acompanhamento da prática pedagógica, a administração dos recursos humanos e materiais, bem como pela articulação entre os gestores escolares e os níveis superiores da administração pública. Nas DMEs recai a responsabilidade de assegurar que as orientações superiores sejam efetivamente implementadas nas unidades escolares e de monitorar os resultados da aprendizagem e da gestão pedagógica.

No interior das instituições de ensino, a gestão escolar é realizada pelos diretores e subdiretores, que acumulam funções administrativas, pedagógicas e de liderança institucional. De acordo com o regime jurídico dos Estabelecimentos Escolares do Ensino Primário e Secundário, esses profissionais têm entre suas atribuições: a elaboração e implementação do projeto educativo da escola; a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros; a promoção da formação contínua dos docentes; e o estímulo à participação da comunidade escolar nas decisões colegiadas (Angola, 2023).

Ao se analisar a legislação educacional angolana (Angola, 2023), observa-se a ênfase conferida aos princípios da gestão democrática, expressa na criação dos conselhos escolares e na valorização da participação de pais, alunos e professores na vida institucional das escolas. No entanto, a efetivação dessas diretrizes ainda enfrenta obstáculos significativos.

Entre os desafios enfrentados pela gestão escolar em Angola destacam-se a escassez de recursos materiais e humanos, a carência de formação continuada para os gestores escolares, a burocratização excessiva dos processos administrativos e a ausência de mecanismos eficazes de descentralização funcional. A centralização de decisões no nível nacional limita a capacidade de resposta às necessidades locais, especialmente em províncias distantes da capital, como Cabinda, onde os gestores enfrentam obstáculos logísticos, orçamentários e operacionais adicionais. Superar esses desafios implica investir na capacitação dos gestores escolares, fomentar processos de descentralização administrativa com autonomia responsável, e consolidar mecanismos de participação da comunidade escolar. Além disso, a adoção de tecnologias de informação e comunicação na gestão escolar — como sistemas integrados de administração educacional — pode ser um caminho promissor para tornar a gestão mais eficiente, transparente e responsiva às demandas locais.⁴

Com base nesse panorama geral da organização e gestão educacional em Angola, é fundamental compreender como essas diretrizes e desafios se manifestam em contextos regionais específicos. A seguir, será apresentada uma análise da realidade educacional da Província de Cabinda, destacando suas particularidades geográficas, socioeconômicas e os impactos concretos no funcionamento do sistema de ensino local.

2.2 A REALIDADE EDUCACIONAL NA PROVÍNCIA DE CABINDA

Conforme apresentado, pela figura 02, entendemos que a criação de novos municípios expressa um esforço de reorganização institucional que pode influenciar positivamente a gestão educacional, especialmente no que diz respeito à distribuição territorial das escolas, à alocação de recursos e à implementação de políticas públicas baseadas em dados, como a coleta e análise dos indicadores de fluxo escolar.

⁴ No contexto da gestão pública, o termo “responsiva” refere-se à capacidade das instituições educacionais de responder de forma ágil, adequada e proporcional às necessidades identificadas no território, ajustando processos, práticas e decisões com base nas demandas reais dos sujeitos atendidos. A responsividade implica atenção às evidências, escuta ativa, flexibilidade organizacional e disposição para reorientar ações diante de novos problemas ou diagnósticos (Nonet; Selznick, 2010; Burgos, 2020). Trata-se, portanto, de uma gestão sensível ao contexto e comprometida com a melhoria contínua.

Destacamos que em 2023/2024,

a rede escolar da província [Cabinda] compreende 356 escolas, sendo 290 públicas e 66 escolas privadas. As escolas primárias Augusto Ngangula e Sagrada Esperança fazem parte da rede escolar pública, situadas no Município de Cabinda, a cidade capital da província. Das 356 escolas existentes 248 são do ensino primário. As duas escolas em estudo estão situadas na zona urbana da Cidade e se enquadram no subsistema do ensino geral regular, de iniciação à 6ª classe e albergam também as turmas do subsistema de educação de adultos, uma modalidade do EJA2 administrada em módulos, destinados para a recuperação e aceleração escolar de alunos com defasagem idade-classe e algumas turmas da modalidade do ensino especial. O ensino primário é monodocente, ou seja, um único professor assume uma turma para leccionar todas as disciplinas da grade curricular (Gabriel, 2022, p. 3)

No campo social, conforme foi observado no relatório da Secretaria Provincial da Secretaria Provincial da Educação, persistem elevados índices de pobreza e desigualdade no acesso a serviços básicos, com maior incidência nas zonas rurais e periféricas. No setor educacional, os principais desafios referem-se à insuficiência de unidades escolares, à carência de recursos didático-pedagógicos, ao elevado número de alunos por turma e à escassez de programas de formação continuada para professores e gestores.

Essas fragilidades são evidenciadas no Relatório Estatístico Provincial de Educação (Cabinda, 2023) e no Plano Nacional de Desenvolvimento 2023–2027 (Angola, 2023), os quais ressaltam a necessidade de investimentos estruturais em áreas estratégicas, como a infraestrutura educacional, a qualificação docente e a promoção da equidade no acesso e permanência dos estudantes na escola. O quadro 02, a seguir, apresenta os desafios da Educação na Província de Cabinda, uma análise das necessidades de professores e pessoal administrativo e material didático e de apoio.

Quadro 1 - Necessidades gerais da rede escolar da Província

Categoria	Quantidade Existente	Quantidade em Falta
Professores (13º grau)	1467	955
Professores (6º grau)	860	143
Funcionários administrativos e operacionais	1343	2309
Salas de aula (Pré-escolar e Ensino Primário)	1615	452
Salas de aula (I Ciclo do Ensino Secundário)	1047	170
Salas de aula (II Ciclo do Ensino Secundário)	797	152
Carteiras escolares	79534	54121
Quadros escolares	2459	5000
Armários escolares	*	10000
Secretárias e cadeiras (professores)	1743	10000
Computadores escolares	*	400

Fonte: Elaboração do pesquisador a partir do relatório da SPE de Cabinda

* Não existem dados sistematizados sobre os números de tais materiais de infraestrutura e tecnológicos.

A análise dos dados do quadro 02 evidencia lacunas significativas entre os recursos humanos e materiais existentes na província de Cabinda e aqueles ainda em falta para garantir um funcionamento adequado do sistema educacional. No que se refere ao corpo docente, observa-se carência de profissionais desse nível, o que compromete a cobertura das turmas e a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Situação semelhante ocorre com os professores de 6.º grau, dos quais faltam 143, revelando que o déficit de docentes, em diferentes níveis de qualificação, continua a ser um desafio estrutural.

Em relação aos funcionários administrativos e operacionais, o quadro mostra que a carência é ainda mais expressiva: existem apenas 1.343, mas são necessários mais 2.309 para atender às demandas básicas de funcionamento das instituições escolares. Essa escassez impacta diretamente a gestão escolar, que depende desses profissionais para o suporte logístico, organizacional e de manutenção das atividades educativas.

No que tange à infraestrutura física, nota-se uma insuficiência generalizada de salas de aula. A carência de salas de aula tem como consequência direta a sobrelotação de turmas e o uso de espaços improvisados, dificultando o cumprimento das metas de qualidade e equidade no acesso à educação.

Os recursos materiais revelam igualmente deficiências preocupantes. Embora já existam 79.534 carteiras escolares, faltam ainda 54.121, número que denuncia um grave descompasso entre o crescimento da matrícula e a provisão de equipamentos básicos. Situação semelhante se verifica com os quadros escolares (2.459 existentes para uma necessidade de mais 5.000) e com as secretárias e cadeiras para professores (1.743 disponíveis para uma demanda de 10.000). Além disso, chama atenção a ausência quase total de armários escolares e computadores, com déficit de 10.400 unidades, respectivamente, evidenciando a precariedade tanto no mobiliário de armazenamento quanto no acesso às tecnologias digitais.

De modo geral, os dados do quadro demonstram como a insuficiência de recursos humanos e materiais compromete a qualidade do ensino na província de Cabinda, reforçando as desigualdades regionais no sistema educacional angolano. Essa realidade impacta diretamente o fluxo escolar, uma vez que a carência de professores qualificados, de infraestrutura adequada e de equipamentos pedagógicos básicos constitui fator de evasão, reprovação e baixo rendimento escolar. Tais limitações apontam para a necessidade urgente de políticas públicas voltadas à redistribuição equitativa dos recursos educacionais e à valorização da gestão baseada em evidências, para que os dados como esses possam subsidiar decisões estratégicas mais eficazes.

Os dados do quadro 02 confirmam que os problemas educacionais da província não se limitam à insuficiência numérica de professores, funcionários ou infraestrutura, mas revelam uma precariedade estrutural que compromete a qualidade do ensino. A falta de salas de aula, carteiras, armários e computadores mostra que muitas escolas ainda funcionam com condições mínimas, o que impacta diretamente no tempo pedagógico, no rendimento escolar e nas taxas de evasão e abandono.

Além dos desafios organizacionais, observa-se escassez significativa de infraestrutura física, tecnológica e de pessoal qualificado para o tratamento e análise dos dados educacionais. A insuficiência de equipamentos, conectividade limitada e número reduzido de técnicos especializados compromete a consolidação de rotinas sistemáticas de análise do fluxo escolar, restringindo o uso dos dados a práticas administrativas pontuais.

Além da insuficiência numérica, destaca-se a falta de formação específica de muitos docentes, que lecionam disciplinas fora de sua área de habilitação. Esse

quadro é agravado pela limitação de políticas voltadas à formação inicial e continuada, assim como pela escassez de centros de capacitação na província. Segundo Gatti (2009, p. 7):

a escassez de profissionais qualificados e a precariedade das condições de trabalho comprometem não apenas o rendimento dos estudantes, mas também a efetividade das políticas educacionais, especialmente em contextos periféricos e de maior vulnerabilidade.

A estrutura física das escolas também apresenta deficiências importantes. Muitas unidades funcionam em edifícios improvisados ou sem condições adequadas de funcionamento, como falta de eletricidade, sanitários em condições precárias e ausência de bibliotecas ou laboratórios. Para atender à elevada demanda, várias escolas adotam o regime de três turnos, o que compromete o tempo pedagógico e dificulta a realização de atividades complementares. Essas limitações impactam diretamente no processo de ensino-aprendizagem e podem contribuir para o abandono escolar precoce.

Em relação ao quadro docente efetivo, os dados do Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) apontam para a existência de aproximadamente 6.771 professores em exercício na província. No entanto, esses profissionais estão distribuídos de forma desigual entre as zonas urbanas e rurais, o que aprofunda as desigualdades no acesso à educação de qualidade. Nas regiões mais afastadas, observa-se maior dificuldade de fixação de professores, em razão da ausência de incentivos, infraestrutura e apoio técnico-pedagógico (SIGE, 2023).

No tocante à gestão escolar, verifica-se que, embora existam normativos que prevejam a descentralização e o fortalecimento da autonomia das unidades escolares, como o Decreto Presidencial n.º 222/20, esses princípios ainda não se consolidaram plenamente na prática. Muitas escolas continuam dependentes das diretrizes centrais para a tomada de decisões e enfrentam obstáculos para gerir seus próprios recursos e planejar ações pedagógicas com base em dados contextuais.

Outro aspecto relevante refere-se ao uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nos processos de gestão escolar. A baixa informatização das instituições impede a sistematização eficiente de dados, dificulta a comunicação entre os níveis administrativos e compromete o monitoramento das ações educacionais. A ausência de sistemas integrados limita também a capacidade das

escolas de utilizar os dados de fluxo escolar — como aprovação, reprovação, evasão e abandono — como base para o planejamento educacional.

Com base nesse panorama, torna-se evidente que os desafios da educação em Cabinda não se restringem apenas à falta de professores, mas envolvem um conjunto de fatores estruturais, institucionais e territoriais que dificultam a consolidação de um sistema educacional equitativo e eficiente. A superação dessas limitações exige ações articuladas entre os níveis central, provincial e municipal, com investimentos consistentes em formação docente, infraestrutura, gestão participativa e políticas de valorização profissional. A compreensão dessas especificidades locais é fundamental para o delineamento de políticas públicas que respondam efetivamente às necessidades da província e assegurem o direito à educação com qualidade para todas as crianças e jovens cabindenses.

2.2.1 Evidências Documentais e Normativas sobre o Fluxo Escolar

A análise do fluxo escolar em Angola, e particularmente na província de Cabinda, deve considerar os principais documentos legais e normativos que regulam a organização e o funcionamento do sistema educacional. Tais documentos evidenciam não apenas as diretrizes para a organização do ensino, mas também os princípios que orientam a permanência e a progressão dos alunos nos diferentes níveis e subsistemas de ensino.

A Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, de 7 de outubro, alterada pela Lei n.º 32/20, de 12 de agosto) estabelece os princípios fundamentais da política educacional angolana. O seu artigo 6º determina que o sistema educativo deve promover “a democratização do ensino, garantindo a igualdade de oportunidades de acesso, permanência e sucesso escolar” (ANGOLA, 2020). Essa formulação evidencia a preocupação legislativa com o fluxo escolar e com os fatores que o condicionam, como a equidade, a inclusão e o sucesso na trajetória educacional.

Ainda nessa perspectiva, a legislação prevê como objetivo da educação a “redução do abandono e da exclusão escolar” (Angola, 2016), deixando implícito o papel que os dados de rendimento e fluxo escolar devem desempenhar na orientação das políticas públicas educacionais. No entanto, apesar das disposições legais, há um descompasso entre o que está previsto na norma e as práticas

concretas de gestão, sobretudo no que se refere ao uso sistemático dos dados disponíveis para o planejamento e a tomada de decisão.

Em 2017, a política do Desenvolvimento Humano (Eixo 01), no âmbito do Plano do Desenvolvimento Nacional, (PDN 2018-2022), reconheceu os desafios que o ensino primário enfrenta, tendo estabelecido na Meta 2.2 que a Taxa de Repetência no Ensino Primário diminuísse de 11% em 2017 para 5% em 2022 ao afirmar que:

Actualmente, o Ensino Primário enfrenta vários desafios para dar resposta à procura, nomeadamente a insuficiência de salas de aulas e de professores, a existência de um número elevado de professores sem formação pedagógica adequada, a existência de infra-estruturas precárias e a insuficiência de manuais e material didáctico. Neste nível de ensino registam-se, também, elevadas taxas de abandono, com maior tendência para as raparigas. (Angola, 2017, p. 1)

O Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação “2017–2030 – Educar Angola 2030” também enfatiza a necessidade de ações voltadas à melhoria do fluxo escolar, propondo como metas o aumento das taxas de matrícula e de conclusão do ensino primário e secundário, além da redução dos índices de repetência e evasão. O documento prevê, entre outras estratégias, o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento do rendimento escolar e a ampliação dos sistemas de informação educacional, como forma de apoiar a gestão escolar em todos os níveis.

No entanto, a realidade educacional de Cabinda revela a dificuldade de operacionalizar essas diretrizes. Relatórios internos da SPECT (2023) indicam que muitos dos dados coletados por meio do Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) permanecem pouco explorados, sendo utilizados majoritariamente para efeitos de reporte estatístico às instâncias centrais, sem que se revertam em ações concretas de melhoria do processo pedagógico (CABINDA, 2024).

A análise documental feita no ato das inspeções ordinárias também demonstra que há lacunas na formação dos quadros de gestão escolar no que se refere à leitura crítica e ao uso estratégico dos indicadores educacionais, o que acaba por limitar a capacidade de transformação dos dados em informação útil para o enfrentamento das desigualdades educacionais.

Cabe esclarecer que a coleta e análise de dados educacionais, especialmente os indicadores de fluxo escolar — como matrícula, aprovação, reprovação,

abandono e evasão —, constituem etapas fundamentais para o monitoramento da qualidade do sistema educacional e para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. Em Angola, esse processo é normatizado pelo Ministério da Educação (MED), que define diretrizes gerais para o recolhimento, tratamento e sistematização dos dados escolares, a serem seguidas por todas as províncias, inclusive Cabinda.

No contexto da Província de Cabinda, a estrutura responsável pela operacionalização desse processo está organizada a partir das orientações do MED e encontra-se sob a coordenação do Departamento de Planeamento, Estatística e Recursos Humanos (DPERH), no âmbito da Secretaria Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia (SPECT). No interior do DPERH, a área de estatística é incumbida de organizar os modelos de recolha de dados e coordenar sua distribuição e recolhimento junto às escolas.

A rotina de levantamento estatístico inicia-se nas escolas sob a responsabilidade das subdireções pedagógicas, onde os técnicos preenchem mapas estatísticos com base nas informações das mini-pautas e pautas elaboradas pelos professores ao longo do ano letivo. Esses mapas padronizados são formulários oficiais fornecidos pela SPECT, previamente elaborados pelo MED, contemplando resumos por turma, disciplina, classe e ciclo de ensino e informações adicionais relacionadas à infraestrutura escolar e logística da escola. A distribuição desses modelos ocorre geralmente no final de cada trimestre ou, com maior abrangência, ao final do ano letivo.

O processo de produção dos dados de fluxo escolar inicia-se com a confirmação das matrículas no princípio do ano letivo, momento em que se estabelece a base quantitativa de alunos inscritos por turma e disciplina. Ao término de cada período avaliativo — trimestral ou anual — os professores elaboram e aplicam provas, cujos resultados são corrigidos, classificados e sistematizados em mini-pautas por disciplina. Essas informações, associadas a outros indicadores como número de alunos matriculados, desistentes, avaliados, aprovados e reprovados, são consolidadas em documentos denominados *pautas*, que representam a síntese do desempenho acadêmico em cada turma, vias pelas quais os resultados do rendimento escolar são publicados para o acesso dos alunos e seus encarregados da educação. Em seguida, os dados são transferidos para os mapas estatísticos oficiais, padronizados pelas Secretarias Provincial e Municipal da

Educação, os quais constituem os principais instrumentos de monitoramento do fluxo escolar.

Embora esse processo seja formalmente estruturado, observa-se que, na prática, os dados muitas vezes são tratados apenas como exigência administrativa e não como ferramenta de gestão. Em grande parte das escolas, a elaboração das pautas e mapas estatísticos cumpre uma função burocrática de reporte, sem que haja, por parte dos gestores, um esforço sistemático de análise crítica dos indicadores gerados. Essa lacuna na apropriação tende a limitar o potencial dos dados de fluxo escolar como instrumentos de diagnóstico e de planejamento, restringindo sua utilidade para orientar intervenções pedagógicas, reduzir a evasão e a repetência ou apoiar a formulação de políticas públicas mais eficazes.

Todavia, compreender o percurso dos dados de fluxo escolar requer também analisar como essas informações circulam entre os diferentes níveis administrativos do sistema educacional. Após a sua produção e consolidação nas escolas, os mapas estatísticos seguem um fluxo burocrático que envolve as Secretarias Municipais de Educação, o Departamento Provincial de Estatística e Recursos Humanos (DPERH) e, posteriormente, o Ministério da Educação (MED). É nesse processo de tramitação e inserção no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) que se evidenciam novas fragilidades, sobretudo relacionadas à centralização, à limitação de recursos humanos e à ausência de mecanismos eficazes de devolutiva às escolas.

Após o preenchimento, os dados são recolhidos pelas Secretarias Municipais de Educação, que consolidam os relatórios preliminares. Paralelamente, os gestores escolares também encaminham os mapas diretamente ao DPERH, onde uma equipe técnica — composta por apenas dois profissionais — realiza o lançamento dos dados no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE). Devido ao número reduzido de técnicos e à ausência de divisão por território municipal, estima-se que cada profissional atenda, em média, mais de 122 escolas, considerando o total de 244 instituições escolares públicas na província.

O processo de inserção no SIGE tem natureza centralizada. Após o lançamento, as informações são remetidas à instância nacional (MED), para consolidação estatística geral. Contudo, conforme documentação interna da SPECT (2023), não há indícios de retorno estruturado dessas informações às escolas para fins de análise crítica, devolutiva pedagógica ou planejamento. Isso limita a

apropriação dos dados pelas unidades escolares e fragiliza seu uso na tomada de decisões pedagógicas e administrativas.

Diante dessa dinâmica, observa-se que, apesar da coleta e da consolidação centralizada das informações, as escolas raramente recebem devolutivas estruturadas que as auxiliem na análise pedagógica dos dados. Assim, os espaços institucionais em que os resultados de rendimento escolar são efetivamente discutidos restringem-se, em grande medida, às reuniões de conselho de notas, realizadas ao final de cada ano letivo. Nesses espaços, as deliberações sobre a transição dos alunos baseiam-se predominantemente em critérios quantitativos, com pouca ênfase na identificação de causas pedagógicas, socioeconômicas ou estruturais que influenciam os resultados.

Do ponto de vista legal, a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, alterada pela Lei n.º 32/20) assegura o princípio da gestão democrática e participativa e confere ao Estado o dever de organizar, supervisionar e avaliar o sistema educativo (ANGOLA, 2020). Entretanto, até o presente momento, não foram localizadas normas regulamentadoras específicas que obriguem os gestores escolares a utilizar sistematicamente os dados de fluxo escolar como subsídio ao planejamento ou como instrumento de *accountability*⁵ educacional.

Outro elemento a ser considerado é a formação dos gestores e técnicos no uso pedagógico e administrativo dos dados estatísticos. A escassez de programas regulares de formação inicial e continuada nessa área representa um desafio adicional, dificultando o desenvolvimento de práticas gestoras baseadas em evidências e comprometendo a capacidade analítica das lideranças escolares.

A escassez de gestores com formação técnica específica em análise e uso de dados educacionais evidencia a necessidade de investimentos estruturados em formação continuada, como os mestrados profissionais e cursos especializados voltados à produção, interpretação e aplicação de indicadores educacionais. Além disso, torna-se fundamental a elaboração e disseminação de protocolos

⁵ O termo *accountability* refere-se ao princípio de responsabilização dos agentes públicos pela gestão e pelos resultados das políticas sob sua responsabilidade. No contexto educacional, esse conceito está associado à ideia de que gestores, professores e demais profissionais devem prestar contas de seu desempenho e dos resultados alcançados. De acordo com Bonamino e Sousa (2012), existem diferentes formas de *accountability*: a responsabilização simbólica (ou *low stakes*), com consequências informativas e públicas, e a responsabilização forte (ou *high stakes*), que envolve sanções ou recompensas materiais vinculadas ao desempenho educacional.

padronizados de análise e devolutiva dos dados, de modo a orientar práticas homogêneas e qualificadas nas diferentes instâncias de gestão.

No que diz respeito à participação da comunidade, as Comissões de Pais e Encarregados da Educação (CPEE) são previstas na legislação angolana como instâncias auxiliares da gestão escolar, com atribuições relativas ao acompanhamento do processo educativo.

Diante desse panorama, constata-se que, embora exista um aparato institucional para a coleta e consolidação dos dados escolares, a transformação dessas informações em insumos estratégicos para o planejamento e melhoria da qualidade educacional ainda representa um desafio. Isso justifica a pertinência da presente investigação, que se propõe a compreender, com base em evidências empíricas, como os gestores escolares da província de Cabinda lidam com os dados estatísticos disponíveis, quais obstáculos enfrentam e quais possibilidades existem para fortalecer uma cultura de gestão educacional baseada em evidências.

No interior da Secretaria Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia (SPECT) de Cabinda, a coordenação e o tratamento dos dados estatísticos de rendimento escolar — incluindo os de fluxo escolar — estão a cargo do Departamento de Planejamento, Estatística e Recursos Humanos (DPERH). Este departamento atua como unidade técnica especializada, responsável por sistematizar as informações provenientes das escolas, alimentar os dados no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) e garantir a comunicação entre os níveis escolares e o Ministério da Educação. A seção estatística do DPERH é composta por dois técnicos, que assumem a responsabilidade de processar as informações oriundas de todas as instituições de ensino da província, o que impõe um volume elevado de trabalho e limitações operacionais.

As visitas presenciais às escolas são restritas, ocorrendo majoritariamente em períodos de levantamento estatístico ou de encerramento de ano letivo, o que compromete a continuidade do suporte técnico e o acompanhamento regular da gestão de dados nas instituições. Em geral, a interação entre os técnicos do DPERH e os gestores escolares se dá de forma pontual, por meio de chamadas, reuniões convocadas por ofício ou repasse de formulários estatísticos, dificultando a constituição de uma cultura institucional de uso estratégico da informação.

Diante desse cenário, torna-se evidente a urgência de políticas formativas e de suporte técnico que possam contribuir para consolidar uma cultura de gestão

baseada em evidências. A simples coleta de dados não é suficiente se não vier acompanhada de um movimento institucional que incentive sua interpretação, análise crítica e uso efetivo no cotidiano das escolas. É nesse contexto que este estudo busca compreender como os dados de fluxo escolar vêm sendo apropriados pelos diferentes atores da gestão educacional em Cabinda e de que maneira podem ser transformados em insumos para a melhoria da qualidade da educação.

A compreensão das normas e estruturas institucionais que regem o fluxo escolar em Angola, especialmente na província de Cabinda, permite identificar elementos importantes que orientam — ou limitam — o uso estratégico dos dados educacionais no processo de gestão. Entretanto, para além das diretrizes legais e da estrutura organizacional formal, é fundamental compreender como esses dados são produzidos, processados e analisados no cotidiano das instituições escolares e nos órgãos provinciais de educação.

A seção seguinte apresenta os indicadores de fluxo escolar mais recentes da província de Cabinda, com foco nos dados de matrícula, aprovação, reprovação e abandono escolar. A análise desses dados permitirá aprofundar o entendimento sobre o contexto educacional local e suas principais demandas em termos de permanência e rendimento dos estudantes.

2.2.2 Indicadores de Fluxo Escolar na Província

Os dados de rendimento escolar na Província de Cabinda, referentes aos anos letivos de 2021 a 2024, permitem traçar um panorama do fluxo escolar nos anos iniciais da educação básica. As informações foram extraídas da base estatística oficial da Secretaria Provincial da Educação (SIGE, 2023).

Com base nos dados estatísticos consolidados pelo SIGE, a Tabela 1 apresenta os principais indicadores de rendimento escolar na Província de Cabinda, organizados por classe e evidenciando as taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar⁶.

⁶ Nos termos da Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola (Lei n.º 17/16, de 7 de outubro), a frequência escolar constitui um dever do estudante e um elemento de acompanhamento da permanência no sistema educativo, estando associada ao cumprimento das atividades letivas e à assiduidade às aulas. No âmbito da gestão educacional, a frequência é utilizada como indicador administrativo e preventivo do risco de abandono escolar. Contudo, considerando os objetivos analíticos desta pesquisa, optou-se

Tabela 1 Indicadores de Fluxo Escolar - Província de Cabinda (2023-2024)

Classe	Matriculados	Aprovados	Reprovados	Abandono	% Aprovação	% Reprovação	% Abandono
Pré-escolar	9604	8279	957	205	86,2	10	2,1
1ª Classe	31114	26158	2532	1547	84,1	8,1	5
2ª Classe	26531	22405	2125	1206	84,4	8	4,5
3ª Classe	29438	22558	6065	823	76,6	20,6	2,8
4ª Classe	26210	19980	5534	710	76,2	21,1	2,7
5ª Classe	23319	17243	5428	678	73,9	23,3	2,9
6ª Classe	20741	15238	4901	602	73,5	23,6	2,9
9ª Classe	14726	10662	3481	583	72,4	23,6	4

Fonte: Elaborada pelo pesquisador com base nos dados do SIGE da Secretaria Provincial da Educação de Cabinda, 2024.

A Tabela 1 apresenta os principais indicadores de fluxo escolar da Província de Cabinda no ano letivo de 2023–2024, organizados por classe, contemplando dados de matrícula, aprovação, reprovação e abandono. A leitura conjunta desses indicadores permite observar o comportamento do fluxo educacional ao longo do percurso escolar, evidenciando padrões relevantes para a compreensão da progressão e da permanência dos estudantes no sistema de ensino.

No que se refere à matrícula, constata-se um contingente elevado de alunos nos anos iniciais, sobretudo na educação pré-escolar e na 1ª classe, o que indica amplo acesso inicial ao sistema educacional. Entretanto, à medida que os estudantes avançam para as classes subsequentes, observa-se uma redução gradual do número absoluto de matriculados, sugerindo a ocorrência de perdas acumuladas ao longo do percurso escolar.

Esse movimento de diminuição das matrículas acompanha uma tendência de queda progressiva nas taxas de aprovação, especialmente a partir da 3ª classe, ao mesmo tempo em que se verifica o aumento das taxas de reprovação. Tal comportamento indica dificuldades persistentes na progressão regular dos estudantes, com impactos cumulativos sobre o fluxo escolar. A reprovação reiterada

por privilegiar os indicadores de aprovação, reprovação e abandono, por expressarem de forma mais direta os resultados do percurso escolar e os desfechos do fluxo educacional, permitindo uma análise mais consistente das perdas acumuladas e das trajetórias escolares na Província de Cabinda.

tende a fragilizar a trajetória educacional, aumentando a probabilidade de interrupções e comprometendo a permanência no sistema.

Em relação ao abandono escolar, os dados revelam maior incidência nos momentos de ingresso e de transição, particularmente na 1ª classe e na 9ª classe. Esses pontos do percurso configuram etapas de maior vulnerabilidade, nas quais fatores pedagógicos, institucionais e socioeconômicos podem contribuir para a ruptura temporária ou definitiva do vínculo do estudante com a escola.

De modo geral, a leitura da Tabela 1 evidencia que o fluxo escolar na Província de Cabinda é marcado por um processo gradual de seletividade ao longo das etapas de escolarização. Embora o acesso inicial seja expressivo, as dificuldades de progressão, associadas às reprovações sucessivas e aos episódios de abandono, resultam em perdas acumuladas que reduzem o número de estudantes que alcançam as classes finais do ensino básico. Esses dados reforçam a importância de análises sistemáticas do fluxo escolar como instrumento para subsidiar o planejamento educacional e orientar ações voltadas à garantia da permanência e da progressão regular dos estudantes.

Nas séries iniciais (pré-escolar, 1ª e 2ª classes), observa-se uma taxa de aprovação superior a 84%, com percentuais de reprovação e abandono relativamente baixos. Esse cenário sugere um desempenho satisfatório no início da trajetória escolar, ainda que o abandono na 1ª classe (5%) já indique pontos de atenção. Cabe, contudo, destacar que

A transição automática ou progressão continuada em Angola foi conotada pela sociedade, sobretudo os pais e encarregados da educação e pelos próprios professores como um dos males e fragilidades da Reforma Educativa, a causa de insucesso escolar e a baixa qualidade de educação. A ideia de os alunos não reprovarem nas classes de transição automática, como a 1ª, 3ª e 5ª classes, segundo os comentaristas e reclamantes, tem sido a causa da má qualidade de educação atribuída à Reforma Educativa com a sua modalidade da monodocência e falta de preparação dos professores para lidar com os desafios metodológicos e científicos do ensino primário. Para justificar essa repulsa pela Reforma Educativa, alguns especialistas da educação ouviram e registaram algumas opiniões de atores de educação na província, as quais apontam como possíveis causas de reclamação, as seguintes: os professores manifestam dificuldades, em articular com determinados conteúdos por falta de boa formação didáctica, científica e domínio de conteúdos de matemática, língua portuguesa, estudo do meio e educação musical. Devido a essas dificuldades, muitos saltam conteúdos, outros para

não perderem as vagas, recorrem às aulas de explicação, etc. (BALENDÁ e NGIMBI 2019, apud Gabriel, 2022, p. 9)

Entretanto, a partir da 3ª classe, verifica-se uma inflexão nas curvas de rendimento: as taxas de reprovação sobem significativamente, ultrapassando os 20% nas classes intermediárias e chegando a 23,6% na 6ª e 9ª classes. O mesmo ocorre com o abandono escolar, que varia entre 2,7% e 4% nas classes finais.

O comportamento desses indicadores reforça a hipótese de que há fragilidades acumuladas no processo de aprendizagem, possivelmente associadas à escassez de apoio pedagógico, à sobrecarga docente, à infraestrutura precária ou à descontinuidade na formação de professores. Além disso, os dados da 9ª classe evidenciam os desafios enfrentados no final do primeiro ciclo do ensino secundário, com taxas de reprovação e abandono comparáveis às da 6ª classe, sinalizando obstáculos recorrentes na transição entre ciclos.

Esse panorama confirma a necessidade de intervenções estratégicas, especialmente voltadas ao acompanhamento pedagógico contínuo, à prevenção da evasão escolar e à implementação de programas de recuperação e reforço que visem garantir maior equidade nas trajetórias educacionais. A tabela 2 apresenta os dados de rendimento escolar no nível pré-escolar da Província de Cabinda, no ano letivo de 2023–2024.

Tabela 2 Indicadores de Rendimento no Nível Pré-Escolar (2023-2024)

Indicador	Total	Aprovados	Reprovados	Abandonaram
Avaliados	9.604	8.279	957	205
Percentual (%)	100	86,2	10,1	2,2

Fonte: SIGE – Secretaria Provincial da Educação de Cabinda, 2023.

Pelos dados da tabela 2 percebe-se que dos 9.604 alunos avaliados, 8.279 (86,2%) foram aprovados, enquanto 957 (10,1%) foram reprovados e 205 (2,2%) abandonaram a escola. Esses dados indicam um desempenho relativamente elevado no que se refere à aprovação, o que pode sugerir que a maioria das crianças tem conseguido acompanhar os objetivos pedagógicos previstos para essa etapa. Ainda assim, a taxa de reprovação de 10,1% e a taxa de abandono de 2,2% sinalizam a necessidade de atenção a aspectos como o acompanhamento

individualizado, a participação familiar e as condições estruturais das instituições de ensino.

Dado o papel fundamental do pré-escolar na formação de competências básicas, o monitoramento desses indicadores é essencial para o planejamento de intervenções que assegurem a permanência e a aprendizagem das crianças desde os primeiros anos da escolarização formal. A tabela 3 apresenta os indicadores de fluxo escolar referentes à 1ª e 2ª classes do ensino primário na Província de Cabinda no ano letivo de 2023–2024.

Tabela 3 Indicadores de Fluxo Escolar na 1ª e 2ª Classes do Ensino Primário em Cabinda (2023-2024)

Classe	Matriculados	Avaliados	% Aprovados	% Reprovados	% Abandonaram
1ª	31.114	30.237	86,5	8,4	5,1
2ª	26.531	25.736	87	8,3	4,7

Fonte: SIGE – Secretaria Provincial da Educação de Cabinda, 2024.

Os dados demonstram que, embora o percentual de aprovação seja elevado em ambas as séries — 86,5% na 1ª classe e 87,0% na 2ª —, persistem índices relevantes de reprovação e abandono.

Na 1ª classe, a taxa de abandono atinge 5,1%, superando a observada na 2ª classe (4,7%), o que pode estar relacionado a dificuldades de adaptação inicial ao ambiente escolar ou à vulnerabilidade socioeconômica de parte dos estudantes. A taxa de reprovação também se mantém acima de 8% nas duas séries, sugerindo a necessidade de estratégias de reforço e acompanhamento pedagógico já nos primeiros anos da escolarização.

Esses resultados reforçam a importância de um acompanhamento sistemático do fluxo escolar, com foco no fortalecimento da aprendizagem, na prevenção do abandono precoce e na superação de barreiras estruturais que possam impactar a permanência dos alunos nas escolas.

Tabela 4 Indicadores de Fluxo Escolar da 3^a a 6^a Classes do ensino Primário em Cabinda (2023-2024)

Classe	Matriculados	% Aprovados	% Reprovados	% Abandonaram
3 ^a	29.438	76,6	20,6	2,8
4 ^a	26.210	76,2	21,1	2,7
5 ^a	23.319	73,9	23,2	2,9
6 ^a	20.741	73,5	23,6	2,9

Fonte: SIGE – Secretaria Provincial da Educação de Cabinda, 2023.

A tabela 4 apresenta os dados de fluxo escolar das classes que compõem o segundo ciclo do ensino primário na Província de Cabinda no ano letivo de 2023–2024. Os percentuais de aprovação variam entre 76,6% (3.^a classe) e 73,5% (6.^a classe), com uma tendência de declínio conforme o avanço das séries. Observa-se também um aumento gradual nas taxas de reprovação, que passam de 20,6% na 3.^a classe para 23,6% na 6.^a classe. As taxas de abandono escolar permanecem estáveis entre 2,7% e 2,9%, com leve oscilação entre as séries.

A consistência desses percentuais ao longo do ciclo sugere a necessidade de monitoramento das práticas pedagógicas e de apoio ao aluno. O padrão ascendente de reprovação pode indicar dificuldades acumuladas no processo de ensino-aprendizagem ou limitações na capacidade de atendimento individualizado aos estudantes. Esses indicadores podem subsidiar reflexões futuras no âmbito da gestão educacional e orientar políticas de acompanhamento mais próximo da trajetória escolar dos alunos.

Conforme análise anterior realizada por Gabriel (2022), e citada anteriormente, a política de transição automática, foi alvo de críticas recorrentes por parte de professores e encarregados da educação. Na percepção desses atores, a não reprovação dos alunos nessas classes estaria associada à baixa qualidade da aprendizagem e à fragilidade metodológica do modelo da monodocência. Como indicam Balenda e Ngimbi (2019 apud Gabriel, 2021), alguns docentes relatam dificuldades em lidar com os conteúdos devido à insuficiência de formação científica e didática, o que os leva, por vezes, a omitir conteúdos curriculares ou recorrer a aulas extracurriculares para suprir lacunas. Para Balenda; Ngimbi (2019 apud Gabriel, 2022, p. 11)

Os professores manifestam dificuldades em articular com determinados conteúdos por falta de boa formação didáctica, científica e domínio de conteúdos de matemática, língua portuguesa, estudo do meio e educação musical. Devido a essas dificuldades, muitos saltam conteúdos, outros para não perderem as vagas, recorrem às aulas de explicação, etc

A tabela 5 a seguir sintetiza os dados de conclusão do ensino nas etapas finais do Ensino Primário (6ª classe) e do 1.º Ciclo do Ensino Secundário (9ª classe) na Província de Cabinda no ano letivo de 2023–2024:

Tabela 5 Taxa de Conclusão escolar por Ciclo de Ensino (2023-2024)

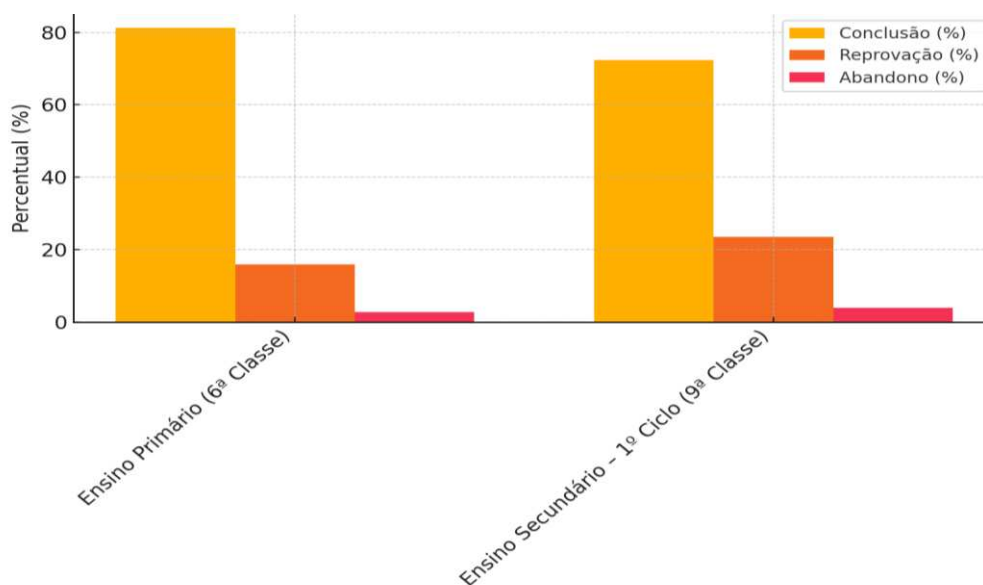
Ciclo de Ensino	Matriculados	Aprovados	Taxa de Conclusão (%)	% Reprovados	% Abandonaram
Ensino Primário (6ª classe)	26.189	21.275	81,2	16	2,8
Ensino Secundário–1º Ciclo (9ª classe)	14.726	10.662	72,4	23,6	4

Fonte: SIGE – Secretaria Provincial da Educação de Cabinda, 2024

Os dados mais recentes, apresentados na tabela 5, apontam que, embora a maioria dos alunos consiga concluir os ciclos escolares dentro do tempo regulamentar, os percentuais de reprovação e abandono ainda constituem um obstáculo relevante à universalização do direito à educação em Cabinda. No Ensino Primário, a taxa de conclusão alcança 81,2%, o que pode ser considerado um indicador favorável no contexto educacional angolano. Ainda assim, esse número revela que aproximadamente 19% dos alunos matriculados nessa etapa não concluem o ciclo no tempo esperado. Dentre esses, 16% foram reprovados e 2,8% abandonaram a escola, o que representa quase 1 em cada 5 estudantes que não finaliza o ensino primário dentro da trajetória ideal.

O gráfico 3 apresenta os principais indicadores de fluxo escolar referentes à 6ª e 9ª classes na Província de Cabinda, ano letivo 2023/2024.

Figura 3 Indicadores de Conclusão, Reprovação e Abandono Escolar



Fonte: Dados elaborados a partir da base estatística da Secretaria Provincial da Educação de Cabinda (2024).

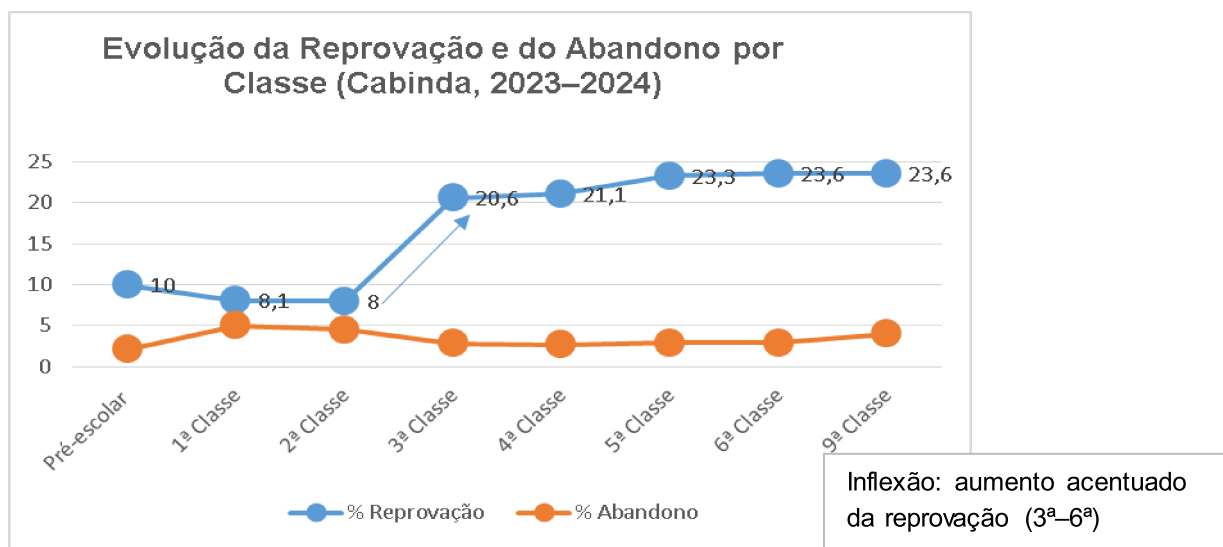
No primeiro ciclo do Ensino Secundário, os desafios se acentuam. A taxa de conclusão é de 72,4%, indicando que quase 3 em cada 10 alunos não completam esse nível. A taxa de reprovação atinge 23,6%, enquanto o abandono escolar representa 4% do total de matriculados. Essa tendência de queda na conclusão escolar à medida que os alunos avançam na trajetória educacional pode estar relacionada a diversos fatores, incluindo a elevação da complexidade curricular, a escassez de professores qualificados para as disciplinas específicas do ensino secundário, além da limitação de recursos didáticos e de suporte pedagógico, aspectos já discutidos anteriormente (CABINDA, 2024).

Torna-se necessário examinar o comportamento concreto dos indicadores de fluxo escolar ao longo do percurso dos estudantes. Uma análise longitudinal das taxas de reprovação e abandono escolar permite evidenciar padrões, pontos de inflexão e momentos críticos do processo escolar que exigem disciplina diferenciada de gestão e acompanhamento pedagógico. Nesse sentido, a sua leitura sistemática pode subsidiar a tomada de decisão e orientar políticas educacionais mais responsivas e baseadas em evidências.

Com o objetivo de compreender o comportamento do fluxo escolar ao longo do percurso dos estudantes, analisaram-se de forma específica as taxas de reprovação e abandono por classe, no período de 2023–2024. A Figura 4 apresenta

a evolução desses indicadores, permitindo identificar padrões, pontos de inflexão e diferenças no comportamento do fluxo escolar entre as etapas iniciais, intermédias e finais da escolarização.

Figura 4 – Evolução das taxas de reprovação e abandono por classe na Província de Cabinda (2023–2024)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do SIGE (2023–2024).

A Figura 4 evidencia a progressão das taxas de reprovação e abandono ao longo do percurso escolar, revelando pontos críticos do fluxo educacional na Província de Cabinda. Observa-se que, a partir da 3ª classe, a taxa de reprovação ultrapassa 20%, mantendo-se elevada até a 9ª classe, o que indica fragilidades acumuladas no processo de aprendizagem. Em relação ao abandono escolar, destacam-se picos na 1ª classe e na 9ª classe, sugerindo que os momentos de ingresso e de transição no sistema educacional constituem etapas de maior vulnerabilidade. Esses padrões reforçam a necessidade de intervenções diferenciadas por etapa do fluxo escolar.

Os comportamentos evidenciados na Figura 4 demonstram que os dados de fluxo escolar oferecem subsídios relevantes para a identificação de pontos críticos do percurso educacional, desde que monitorados de forma contínua e articulada. A persistência de altas taxas de reprovação e os picos de abandono em momentos-chave reforçam a necessidade de sistemas e rotinas de monitoramento que permitam intervenções tempestivas.

Esses dados estão em consonância com estudos que indicam a existência de um problema na transição entre os ciclos escolares, sobretudo do ensino primário para o secundário. Tal constatação reforça a necessidade de estratégias que possibilitem maior permanência e sucesso escolar, especialmente entre os estudantes provenientes de contextos socialmente mais vulneráveis.

Diante desse panorama, a leitura desses indicadores não deve se limitar à sua função descritiva, mas servir como base para o aprimoramento das políticas educacionais. A análise sugere a importância de um acompanhamento pedagógico sistemático desde os anos iniciais, associado à implementação de programas de recuperação e reforço escolar, sobretudo nas etapas finais dos ciclos.

A formação docente voltada especificamente para as exigências do ensino secundário e a articulação de políticas intersetoriais de proteção social também aparecem como componentes essenciais para garantir a continuidade e a efetividade do percurso escolar. Conforme prevê a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16), a promoção de uma gestão educacional baseada em dados e evidências é imprescindível para orientar ações corretivas e assegurar o direito à educação com equidade e qualidade.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A DESCRIÇÃO DO CASO

A descrição do caso de gestão educacional na Província de Cabinda, apresentada neste capítulo, reuniu elementos normativos, contextuais e estatísticos que permitem delinear o cenário da educação pública nesse território. Considerando a organização do sistema educativo angolano, verificou-se sua forte vinculação à estrutura de um Estado unitário, conforme definido na Constituição da República de Angola (2010), o que influencia diretamente a formulação e a implementação das políticas educacionais nos diferentes níveis administrativos.

A partir da análise dos principais marcos legais e normativos, foram identificadas diretrizes voltadas à promoção da descentralização administrativa, da autonomia das escolas e da gestão participativa. Todavia, até esta etapa da pesquisa, esses princípios foram examinados apenas em sua dimensão legal-formal, não sendo possível aferir o grau de concretização nas práticas educacionais cotidianas. Isso indica a existência de intencionalidades normativas cuja efetiva implementação ainda precisa ser investigada na etapa empírica.

Os dados estatísticos educacionais revelaram variações nas taxas de matrícula, aprovação, reprovação e abandono, sobretudo no ensino primário e no primeiro ciclo do ensino secundário. Identificaram-se também diferenças de desempenho e permanência entre meninos e meninas, apontando para desigualdades de gênero que merecem maior aprofundamento. Tais evidências reforçam a necessidade de compreender os fatores pedagógicos, socioeconômicos e estruturais que influenciam o fluxo escolar.

No que se refere aos processos de coleta, tratamento e utilização dos dados, constatou-se que estes são enviados sistematicamente pelas escolas à Secretaria Provincial da Educação, Ciência e Tecnologia (SPECT), responsável por consolidá-los no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE). Contudo, não foram localizadas normativas que obriguem a análise crítica ou a devolutiva pedagógica dessas informações às escolas, o que fragiliza a apropriação dos dados pelas unidades de ensino e limita seu potencial de subsidiar o planejamento escolar.

Do ponto de vista da participação comunitária, verificou-se que, embora a legislação preveja as Comissões de Pais e Encarregados da Educação (CPEE) como instâncias de apoio à gestão escolar, não há normativos que atribuam a essas comissões um papel efetivo na análise ou monitoramento dos indicadores de fluxo. Esse aspecto revela uma lacuna importante na articulação entre gestão escolar, dados educacionais e controle social.

A leitura dos dados de matrícula, reprovação e abandono, especialmente nos anos iniciais do ensino primário, indica que o sistema educacional da Província de Cabinda enfrenta desafios relevantes já nas etapas de ingresso e consolidação da escolarização. Os volumes expressivos de matrícula na 1ª classe, combinados com taxas significativas de reprovação e abandono, sugerem dificuldades precoces de adaptação ao percurso escolar com efeitos cumulativos ao longo das classes subsequentes. Esses movimentos iniciais do fluxo escolar evidenciam que os problemas observados nas etapas finais não se originam de forma abrupta, mas resultam de fragilidades progressivamente acumuladas, o que reforça a necessidade de análises longitudinais do fluxo e de mecanismos de monitoramento capazes de acompanhar o percurso dos estudantes desde os primeiros anos de escolarização social.

Em síntese, a análise da realidade educacional da Província de Cabinda evidencia que, embora o sistema disponha de mecanismos formais de registro e

reporte dos dados de fluxo escolar, como matrículas, aprovações, reprovações e abandonos, esses indicadores ainda são mobilizados de forma predominantemente administrativa e declaratória. Observa-se, sobretudo nos anos iniciais do percurso escolar, um elevado volume de matrículas acompanhado por ocorrências significativas de abandono e reprovação, o que aponta para fragilidades precoces na consolidação das trajetórias escolares e para a necessidade de acompanhamento sistemático desde as etapas iniciais da escolarização.

A ausência de dispositivos institucionais que promovam a análise pedagógica desses dados, bem como a limitada participação de instâncias como as Comissões de Pais e Encarregados da Educação no monitoramento dos indicadores, reforça o distanciamento entre produção da informação, controle social e tomada de decisão educacional. Esse conjunto de evidências configura o contexto no qual se insere a presente pesquisa e fundamenta a análise aprofundada, desenvolvida no capítulo seguinte, acerca do uso dos dados de fluxo escolar na gestão educacional e de seus efeitos sobre o planejamento, o monitoramento e a formulação de políticas públicas em Cabinda.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo analisar as potencialidades e os desafios relacionados ao uso dos dados de fluxo escolar na tomada de decisões informadas e na promoção da qualidade da educação na Província de Cabinda. Para alcançar os objetivos propostos, tornou-se necessário fundamentar o estudo em um referencial teórico que possibilitou compreender os conceitos de *fluxo escolar*, *indicadores educacionais* e *gestão educacional orientada por dados*, articulando-os à realidade empírica observada durante o trabalho de campo.

O capítulo está estruturado de modo a garantir a coerência entre os fundamentos teóricos, as opções metodológicas e a análise dos resultados. A primeira seção apresenta os eixos teóricos da pesquisa, fundamentados em autores que discutem os temas centrais: o fluxo escolar e suas implicações para a permanência e progressão dos alunos; os indicadores educacionais como instrumentos de monitoramento e avaliação e a gestão educacional comprometida com a cultura de uso de dados na formulação de políticas e na tomada de decisões pedagógicas e administrativas.

A segunda seção descreve o planejamento e os procedimentos metodológicos da pesquisa, explicitando as escolhas teórico-metodológicas que nortearam o estudo, os procedimentos de coleta e análise dos dados, os sujeitos e contextos investigados, bem como os critérios utilizados para a organização e interpretação dos resultados empíricos.

Por fim, a terceira seção é dedicada à apresentação e análise dos dados, em que se expõem e discutem os resultados obtidos junto aos diferentes níveis de gestão educacional — provincial, municipal e escolar —, à luz dos eixos teóricos e dos objetivos do estudo.

3.1 EIXOS TEÓRICOS DA PESQUISA

A compreensão dos fenômenos educacionais exige uma base teórica sólida que sustente a análise crítica das práticas de gestão e das dinâmicas escolares. No contexto desta pesquisa, os eixos teóricos foram organizados de forma a articular três dimensões interdependentes: o fluxo escolar, os indicadores educacionais e a gestão educacional orientada por dados.

Esses eixos fornecem o suporte conceitual necessário para interpretar a realidade empírica observada na Província de Cabinda, permitindo compreender de que modo as informações sobre rendimento, aprovação, reprovação, evasão e abandono escolar são (ou não) utilizadas pelos gestores educacionais como instrumentos de diagnóstico e de tomada de decisão.

O primeiro eixo, relativo ao fluxo escolar, analisa o percurso dos estudantes dentro do sistema de ensino e suas implicações para a eficiência e a equidade educacional. O segundo aborda os indicadores educacionais como ferramentas essenciais para o monitoramento e a avaliação das políticas públicas. Por fim, o terceiro eixo discute a gestão educacional e o uso estratégico de dados como base para o planejamento e a melhoria contínua da qualidade da educação.

3.1.1 Fluxo Escolar e suas implicações na Gestão

O fluxo escolar é um dos principais indicadores utilizados para compreender o desempenho e os desafios enfrentados por sistemas educacionais. Trata-se de uma categoria analítica que expressa a trajetória dos alunos no sistema de ensino, abrangendo as taxas de aprovação, reprovação, abandono e evasão. Esses dados permitem avaliar se os estudantes estão avançando regularmente pelos diferentes níveis de ensino, identificando gargalos que dificultam a permanência e a aprendizagem.

De acordo com Tavares Júnior (2018), o fluxo escolar revela as dinâmicas internas do sistema educacional, funcionando como um termômetro da qualidade das políticas públicas implementadas. Para o autor, “o fluxo é considerado um indicador central da eficiência interna do sistema educacional, refletindo diretamente as condições de acesso, permanência e sucesso escolar” (TAVARES JÚNIOR, 2018, p. 34).

No caso angolano, o fluxo escolar assume um papel estratégico na gestão da educação, pois possibilita a identificação de desigualdades regionais e de vulnerabilidades específicas que impactam o rendimento escolar. A análise dos dados de fluxo permite aos gestores tomarem decisões mais embasadas, desde a alocação de recursos até a definição de estratégias de apoio pedagógico, reforçando uma abordagem de gestão baseada em evidências.

Contudo, conforme aponta Franco (2012), compreender os fatores que interferem na trajetória educacional dos alunos demanda mais do que o simples acesso a números e porcentagens. Segundo a autora:

O fluxo escolar não pode ser analisado de maneira descontextualizada, como um conjunto de dados isolados. É fundamental considerar as múltiplas dimensões – econômicas, culturais, políticas e institucionais – que interferem na permanência e no sucesso do aluno na escola (Franco, 2012, p. 58).

Essa visão destaca a importância de uma análise qualificada e crítica dos dados educacionais, que vá além da mera tabulação estatística e dialogue com as realidades vividas nas escolas. No contexto da província de Cabinda, essa análise torna-se ainda mais necessária. A existência de altas taxas de reprovação e abandono escolar, em conjunto com as desigualdades no acesso à educação e à formação continuada de professores, exige que o fluxo escolar seja usado como uma ferramenta diagnóstica e estratégica. Isso significa interpretar os indicadores à luz das condições locais e propor intervenções coerentes com as necessidades detectadas.

Além disso, a falta de apropriação sistemática desses dados por parte dos gestores escolares compromete a eficácia da gestão educacional. Rothen e Santana (2018, p.22) destacam que “a apropriação dos dados e sua utilização crítica são elementos centrais para o fortalecimento da cultura de avaliação e para a construção de políticas públicas mais consistentes”.

Portanto, o fluxo escolar não deve ser visto apenas como um retrato estático da performance escolar, mas como um instrumento ativo de gestão. Quando devidamente analisado, ele permite a construção de políticas educacionais mais responsivas, ajudando a combater a exclusão escolar e promovendo a permanência com qualidade. No contexto da província de Cabinda, o monitoramento do fluxo escolar é essencial para reduzir disparidades e promover uma gestão educacional mais equitativa e eficaz.

3.1.2 Indicadores Educacionais e sua Aplicação

Os indicadores educacionais representam ferramentas imprescindíveis no planejamento, na gestão e na avaliação das políticas públicas de educação. São

utilizados para traduzir em números e interpretações objetivas os processos e resultados educacionais, permitindo aos gestores e formuladores de políticas um acompanhamento sistemático do sistema de ensino.

De acordo com Tenório et al. (2010), os indicadores educacionais têm a função de “mensurar, monitorar e avaliar a qualidade e a eficiência do sistema educacional, subsidiando tomadas de decisão mais eficazes e socialmente responsáveis”. São instrumentos que permitem responder a perguntas centrais como: quem está aprendendo, o quê, em que condições e com que resultados.

Brooke e Cunha (2011, apud Rothen; Santana, 2018, p. 18) definem os indicadores educacionais como “medidas quantitativas e qualitativas que avaliam o desempenho e o estado de um sistema educacional, fornecendo informações valiosas sobre diversos aspectos do ensino e da aprendizagem”. Esses dados podem estar relacionados ao fluxo (promoção, repetência, evasão), ao rendimento acadêmico (resultados de provas, avaliações internas e externas) ou a condições de acesso e permanência dos alunos no sistema de ensino.

A aplicação dos indicadores se estende também à promoção da equidade. Isso porque, ao tornar visíveis as desigualdades regionais, de gênero, raça e condição socioeconômica, os indicadores educacionais contribuem para o desenvolvimento de políticas compensatórias, focadas na superação das assimetrias históricas de acesso e sucesso escolar. Para Oliveira, Araújo e Silva (2024), a análise de dados permite articular diferentes formas de pressão institucional, técnica e social sobre os sistemas educacionais, favorecendo a responsividade das políticas públicas frente às demandas da população.

No contexto angolano, os indicadores educacionais ainda carecem de uma cultura consolidada de uso sistemático na gestão escolar. A coleta de dados pelo Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) tem avançado, mas a sua utilização como insumo para decisões pedagógicas e administrativas permanece incipiente, especialmente em regiões periféricas e com dificuldades estruturais, como é o caso da província de Cabinda. Segundo dados locais (SIGE, 2023), os registros escolares ainda se concentram mais em aspectos burocráticos do que em análises que possam orientar práticas de intervenção educativa.

O uso dos indicadores, portanto, não deve se limitar à elaboração de relatórios estatísticos, mas deve ser incorporado à prática cotidiana das escolas, promovendo uma gestão participativa, diagnóstica e preventiva. Quando

adequadamente analisados e contextualizados, os indicadores se transformam em instrumentos de transformação da realidade escolar, contribuindo para a construção de uma educação pública de qualidade e com justiça social. Trata-se, portanto, de um processo de longo prazo, que exige a consolidação de uma política de Estado voltada à produção, sistematização e uso qualificado dos dados educacionais, com o fortalecimento de agências de levantamento e diagnóstico, a individualização das informações por território e etapa escolar, e sua incorporação às práticas pedagógicas e acadêmicas das instituições de ensino.

3.1.3 Gestão Educacional e uso de dados

A gestão educacional é compreendida como o conjunto de práticas e processos que envolvem o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das atividades escolares e das políticas públicas de educação. Em sua concepção contemporânea, a gestão deve estar orientada por princípios de equidade, participação democrática, eficiência e, cada vez mais, pelo uso estratégico de dados educacionais.

Segundo Lück (2009), a gestão educacional deve ser vista como uma ação articuladora entre diferentes dimensões: pedagógica, administrativa, financeira, comunitária e política. Trata-se de um processo sistemático que requer não apenas liderança e capacidade técnica, mas também uma visão integrada da escola como espaço de transformação social. Para a autora “A gestão educacional, ao se constituir como prática intencionalmente planejada e orientada por valores éticos, precisa ser exercida com base em dados concretos que reflitam a realidade educacional a ser transformada” (Lück, 2009, p. 34).

Essa perspectiva está em consonância com os princípios da gestão baseada em evidências, a qual defende que o processo decisório em educação deve ser sustentado por dados objetivos, diagnósticos precisos e análises sistemáticas. Como argumentam Oliveira, Araújo e Silva (2024), a responsividade e a efetividade das políticas públicas educacionais dependem da capacidade dos gestores em articular as evidências disponíveis com as demandas da comunidade escolar e com os marcos legais e normativos.

O uso de dados na gestão educacional não se restringe à formulação de políticas públicas em nível central; ele deve permear todas as instâncias do sistema,

inclusive a escola. Nesse sentido, os gestores escolares precisam desenvolver competências para interpretar indicadores, avaliar resultados, identificar problemas e formular estratégias de intervenção. Porém, como destacam Castro e Vieira (2016), essa prática ainda encontra entraves significativos, como a escassez de formação específica, a limitação de tempo para análise reflexiva e a ausência de uma cultura institucional voltada à análise de dados.

No caso de Angola, especialmente em províncias com realidades desafiadoras como Cabinda, a fragilidade da cultura de uso de dados compromete a gestão educacional em múltiplos níveis. A coleta de informações muitas vezes não se traduz em ações concretas, e os relatórios estatísticos gerados pelos sistemas oficiais — como o SIGE⁷ — permanecem subutilizados nas práticas de gestão escolar. Essa lacuna entre dados e decisão dificulta a promoção de um planejamento estratégico eficaz e perpetua desigualdades educacionais.

A partir desses aspectos foi possível delimitar os eixos de análise. Esses eixos funcionaram como lentes teóricas pelas quais serão examinadas as práticas de gestão escolar na província de Cabinda, com foco na apropriação e no uso dos dados de fluxo escolar no processo decisório. Assim, foram definidos as três categorias a priori de análise expostas no quadro 03.

⁷ SIGE – Sistema Integrado de Gestão da Educação – é uma base de dados do Ministério da Educação para a consolidação de informação estatística do sector.

Quadro 2 Categorias de análise parcial de Fluxo Escolar

Categorias	Características
Fluxo Escolar como Indicador de Desempenho do Sistema Educacional	Este eixo considera o fluxo escolar como um indicador-chave da eficiência e da capacidade regulatória do sistema educativo, articulando variáveis como aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-classe. Conforme Tavares Júnior (2018) e Brooke e Cunha (2011 apud Rothen; Santana, 2018), a análise desses indicadores permite identificar os “pontos de estrangulamento” do percurso dos estudantes e compreender como práticas institucionais, recursos e condições de ensino influenciam a trajetória escolar. Lopes (2025) reforça que tais indicadores somente produzem efeitos sobre a gestão quando transformados em informações claras e interpretáveis, subsidiando diagnósticos e decisões.
Indicadores Educacionais e Gestão Baseada em Evidências	O segundo eixo examina como os dados educacionais — em especial os indicadores de fluxo — são apropriados pelos gestores para planejar, monitorar e reorientar ações pedagógicas e administrativas. A literatura aponta que a simples existência de dados não garante sua utilização; é necessário que sejam interpretados e incorporados aos processos decisórios (OLIVEIRA; ARAÚJO; SILVA, 2024). Lopes (2025) destaca que a tomada de decisão eficaz exige relatórios inteligíveis, rotinas de análise e cultura institucional favorável ao uso de evidências. Já Valentim (2010) argumenta que a apropriação da informação depende de processos mediadores que possibilitem transformar dados em

	conhecimento aplicável, fortalecendo a gestão educacional.
Condições Institucionais e Culturais da Gestão Escolar em Contexto Descentralizado	O terceiro eixo analisa os fatores organizacionais, formativos e culturais que condicionam a apropriação dos dados nas instâncias descentralizadas de gestão — SPECT, Secretarias Municipais e escolas. Lück (2000) ressalta que a gestão democrática e participativa cria condições favoráveis para o uso coletivo de dados como instrumentos de melhoria. Chizzotti (2006) complementa que a cultura institucional exerce papel decisivo na forma como as informações circulam e se tornam significativas. Valentim (2010) amplia essa compreensão ao afirmar que a mediação da informação não é neutra e depende de competências técnicas e relacionais, sendo essencial a existência de estruturas, formações e rotinas que garantam sua interpretação. Assim, fatores como autonomia, formação continuada e cultura organizacional emergem como determinantes para o desenvolvimento de práticas consistentes de gestão baseada em evidências.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações contidas em Tavares Júnior (2018); Brooke e Cunha (2011); Oliveira, Araújo e Silva (2024); Lück (2000) e Chizzotti (2006).

Superar o cenário desafiador dos dados de fluxo escolar e seus usos requer o fortalecimento da formação dos gestores, a disponibilização de sistemas acessíveis de informação, e o fomento a uma cultura organizacional que valorize o uso ético, crítico e propositivo dos dados educacionais. Dessa forma, o uso de dados deixa de ser um fim em si mesmo e se torna um instrumento de transformação da escola e de garantia do direito à educação de qualidade. A seguir apresentamos os elementos relativos a pesquisa de campo.

3.2 REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão aprofundada do fenômeno em sua complexidade e contextualização social, considerando os significados atribuídos pelos participantes. Essa abordagem, segundo Creswell (2014), é especialmente adequada para estudos que buscam interpretar experiências, práticas e percepções em contextos educacionais específicos.

O estudo foi desenvolvido entre os meses de agosto e setembro de 2025, na Província de Cabinda, envolvendo diferentes níveis de gestão educacional, nomeadamente: a Secretaria Provincial da Educação, as Secretarias Municipais de Educação e os Gestores Escolares.

Optou-se pelo estudo de caso como estratégia metodológica (Yin, 2015; Stake, 2011), por se tratar de uma abordagem que permite investigar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, com base em múltiplas fontes de evidência. O caso selecionado envolveu escolas da rede pública da província de Cabinda, abrangendo tanto realidades urbanas quanto suburbanas, e considerando as diferentes instâncias administrativas do sistema educacional local.

A coleta de dados foi realizada por meio de quatro estratégias complementares: análise documental, entrevista semiestruturada, questionários e observação indireta. Essa triangulação metodológica (Denzin; Lincoln, 2018) teve como finalidade fortalecer a validade e a confiabilidade dos resultados, permitindo o cruzamento e a confirmação das informações obtidas em diferentes fontes.

O acesso às fontes documentais foi viabilizado mediante autorização formal da Secretaria Provincial da Educação, garantindo o cumprimento dos princípios éticos que regem a pesquisa científica, em especial a confidencialidade dos participantes e a integridade dos dados.

A seleção das escolas e secretarias participantes seguiu critérios de acessibilidade documental e de representatividade territorial, buscando abranger contextos urbanos e suburbanos. Foram priorizados os dados referentes aos anos letivos de 2021–2022, 2022–2023 e 2023–2024, por constituírem o intervalo mais recente e completo disponível, possibilitando a análise comparativa e evolutiva dos indicadores de fluxo escolar.

Para a aplicação dos questionários, foram escolhidos quatro gestores escolares, sendo dois pertencentes a escolas com bons indicadores de fluxo e dois de escolas com indicadores mais críticos, conforme os dados de rendimento escolar registrados no Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE). Essa seleção buscou garantir a diversidade de contextos e práticas de gestão, permitindo compreender as diferentes formas de apropriação e uso dos dados educacionais.

Os roteiros de questionários e da entrevista encontram-se disponíveis nos Apêndices A, B e C, respectivamente. Já as escolas selecionadas — representando aquelas com melhores e piores indicadores de fluxo escolar — estão organizadas na Tabela 6, apresentada a seguir:

Tabela 6 Fluxo Escolar do ano letivo 2022 - 2023 das Escolas em estudo

Escola	Cidade	Localiz.	Núm. de alunos	Aprov.	Reprov.	Abando.	% Aprov.	% Reprov.	% Abando
Escola A	Cabinda	Urbana	1904	1501	314	89	78,8	16,5	4,7
Escola B	Cabinda	Urbana	1238	928	198	112	74,9	16	9
Escola C	Cabinda	Suburb.	4848	3017	876	784	62,2	18	16,1
Escola D	Cabinda	Suburb.	4002	2630	1025	347	65,7	25,6	8,7

Fonte: Elaboração do pesquisador com base na estatística do SIGE 2022-2023

A tabela 6 apresenta os dados de fluxo escolar de quatro escolas selecionadas para o estudo, referente ao ano letivo 2022-2023, todas localizadas na Província de Cabinda, no município-sede. Esclarecemos que optamos por anonimizar as instituições. As escolas A e B estão inseridas em áreas urbanas, enquanto as escolas C e D situam-se em zonas suburbanas. Essa distinção geográfica permite observar nuances importantes no desempenho escolar conforme o contexto socioespacial.

A Escola A, com 1.904 alunos matriculados, registrou uma taxa de aprovação de aproximadamente 78,8%, enquanto 16,5% dos alunos foram reprovados e 4,7% abandonaram os estudos. Esses resultados revelam um desempenho relativamente positivo, mas ainda marcado por uma taxa considerável de retenção.

Na Escola B, com 1.238 alunos, a taxa de aprovação foi inferior, atingindo 74,9%; a reprovação alcançou 16% e o abandono escolar chegou a 9%, um

percentual preocupante, sobretudo para uma escola em área urbana, onde se esperaria maior estabilidade nas condições de permanência dos alunos.

Em contraste, as escolas localizadas em zonas suburbanas apresentaram maiores fragilidades. A Escola C, que atende 4.848 estudantes, obteve apenas 62,2% de aprovação, com 18% de reprovação e um elevado índice de abandono: 16,2%. Já a Escola D, com 4.002 matriculados, registrou 65,7% de aprovação, 25,6% de reprovação e 8,7% de abandono.

Esses dados sugerem que o contexto territorial exerce influência direta sobre o rendimento escolar. As escolas em zonas suburbanas lidam com maiores desafios, como turmas superlotadas, escassez de recursos pedagógicos e maior vulnerabilidade social, o que se reflete nas taxas de abandono e reprovação.

Tais disparidades reforçam a necessidade de políticas públicas diferenciadas, com foco na equidade territorial e no fortalecimento da gestão escolar em áreas periféricas. Além disso, evidenciam o papel estratégico da análise do fluxo escolar como ferramenta para identificar desigualdades e orientar intervenções baseadas em dados concretos.

Para ilustrar essas desigualdades de forma mais precisa, a Tabela 7 apresenta os dados consolidados de fluxo escolar do ano letivo de 2023–2024 em quatro escolas da cidade de Cabinda, selecionadas com base em sua localização (urbana e suburbana) e volume de matrículas. A comparação entre os dados dessas escolas evidencia diferenças expressivas nos indicadores de rendimento, demonstrando como o território influencia o desempenho dos alunos e a gestão pedagógica.

Tabela 7 Fluxo Escolar do ano letivo 2023-2024 das Escolas em estudo

Escola	Cidade	Localiz	Nº de alunos	Aprov	Reprov.	Abando	% Aprov.	% Reprov	% Abando
Escola A	Cabinda	Urbana	1894	1443	365	86	76,2	19,3	4,5
Escola B	Cabinda	Urbana	1143	853	175	115	74,6	15,3	10
Escola C	Cabinda	Suburb.	4542	2776	1270	496	61,1	28	10,9
Escola D	Cabinda	Suburb.	4099	2752	975	372	67,1	23,8	9,1

Fonte: Elaboração do pesquisador com base na estatística do SIGE 2022-2023

A análise da Tabela 7 oferece um retrato mais localizado da realidade educacional em quatro escolas da cidade de Cabinda no ano letivo 2023-2024. A Escola A, situada em área urbana, apresentou uma taxa de aprovação em torno de 76,2%, com 19,3% de reprovação e 4,5% de abandono. Resultados semelhantes são verificados na Escola B, também urbana, onde a taxa de abandono escolar (10%) se destaca em qualidades.

Nas escolas localizadas em zonas suburbanas — Escola C e Escola D —, os índices de reprovação e abandono são ainda mais expressivos. A Escola C, por exemplo, apresentou uma taxa de reprovação de aproximadamente 28%, com 10,9% de abandono. Já na Escola D, os indicadores apontam para 23,8% de reprovação e 9,1% de abandono.

Esses dados ilustram as disparidades internas no sistema educacional da província e reforçam a necessidade de políticas direcionadas que consideram as especificidades territoriais e sociais de cada escola. A atuação mais próxima das instâncias municipais e a intensificação de ações de acompanhamento pedagógico são caminhos possíveis para reverter esse cenário.

A seleção das escolas considerou critérios logísticos relacionados à facilidade de deslocamento para a realização da pesquisa de campo. A Escola C, por sua vez, foi escolhida por se configurar como um complexo escolar que abrange dois níveis de ensino — o primário (da 1ª à 6ª classe) e o 1º Ciclo do ensino secundário (da 7ª à 9ª classe) Angola (2016). Por essa característica, a instituição foi indicada como representante da série final do ensino secundário básico na composição da amostra da pesquisa.

Além desses participantes quatro secretários municipais, representando diferentes áreas da província foram questionados e são apresentados no quadro 11. Os roteiros para os questionários estão no apêndice B

Tabela 8 Secretários Municipais da Educação da Província de Cabinda, Municípios correspondentes e Quantitativo de Escolas

Secretários Municipais da	Cidade	Forma de referência no texto	Número de escolas no município
Secretário Municipal	Cabinda	SM1	169
Secretário Municipal	Cacongo	SM2	26
Secretário Municipal	Buco-Zau	SM3	28
Secretário Municipal	Belize	SM4	21
Total	-	-	244

Fonte: Dados organizados pelo autor a partir de informações da Secretaria Provincial da Educação de Cabinda (2024)

A tabela 8 apresenta as características dos quatro secretários municipais da Educação da província de Cabinda que foram questionados e a distribuição das escolas por município, evidenciando o número total de 244 instituições de ensino sob responsabilidade direta dessas instâncias. Observa-se uma concentração significativa no município de Cabinda (SM1), que concentra aproximadamente 69% do total de escolas da província. Os demais municípios – Cacongo (SM2), Buco-Zau (SM3) e Belize (SM4) – possuem um número significativamente menor de escolas, o que pode indicar desafios distintos em termos de gestão, cobertura e equidade educacional. Essa distribuição desigual sugere a necessidade de estratégias diferenciadas de acompanhamento e apoio técnico por parte da Secretaria Provincial da Educação, especialmente para os municípios com maior complexidade administrativa ou carência de recursos.

Esclarecemos que a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da UFJF, conforme consta no Anexo I (Parecer Consubstanciado do CEP), e obtivemos como resposta a não avaliação do projeto por se tratar de pesquisa realizada no exterior. Entretanto, seguimos os preceitos éticos da pesquisa, como a anonimização para os sujeitos participantes.

Esclarece-se ao leitor que a pesquisa contou com a participação dos Secretários Municipais de Educação dos quatro municípios anteriormente existentes na província. Embora a recente divisão administrativa de Cabinda tenha modificado

essa configuração, optou-se por incluir os responsáveis municipais com maior tempo de experiência na função, a fim de garantir a consistência e a profundidade das informações obtidas. Esses participantes responderam ao questionário elaborado para identificar a frequência com que os dados de fluxo escolar são levantados nos diferentes níveis de gestão, bem como compreender de que forma tais dados são analisados e utilizados na prática administrativa e pedagógica.

Além disso, foi entrevistado o Secretário Provincial da Educação. A entrevista foi presencial, conduzida em ambiente que garantiu conforto e privacidade ao participante, e apenas após a assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos três grupos de sujeitos de pesquisa (Apêndices D).

A entrevista foi gravada com equipamento digital de áudio e transcrita integralmente para posterior análise. A entrevista semiestruturada foi realizada presencialmente com o Secretário Provincial, em um ambiente reservado e tranquilo, na própria residência do participante, garantindo condições adequadas para a reflexão e a livre expressão. O diálogo decorreu sem interrupções e possibilitou que o entrevistado respondesse integralmente às questões previstas, acrescentando observações pertinentes sobre a importância da apropriação e do uso de dados de fluxo escolar na gestão educacional.

Para os os quatro gestores e quatro secretários municipais escolares lhes foi aplicado um questionário que cada sujeito respondeu de forma livre e independente, Apêndice A e B - respectivamente. Os questionários foram elaborados segundo o modelo da escala Likert, organizados em dois blocos de assertivas distintas, visando captar diferentes dimensões do fenômeno investigado. O primeiro bloco concentrou-se na frequência das práticas relacionadas à coleta, organização e análise dos dados de fluxo escolar, estruturado em cinco níveis de resposta — *nunca*, *raramente*, *eventualmente*, *frequentemente* e *muito frequentemente*. Já o segundo bloco tratou das percepções e atitudes dos respondentes quanto ao uso dos dados na gestão educacional, com quatro graus de concordância: *discordo*, *mais discordo que concordo*, *mais concordo que discordo* e *concordo*. A decisão metodológica de excluir o ponto neutro teve caráter intencional, buscando evitar respostas de indecisão e forçar o posicionamento claro dos participantes. Essa escolha contribui para maior precisão interpretativa e clareza analítica, conforme orientam Creswell (2014) e Denzin & Lincoln (2018), ao defenderem que escalas sem ponto médio reduzem a tendência à neutralidade e ampliam a consistência interna das respostas.

Esclarece-se que inicialmente estava proposta a realização de entrevistas para os Secretários Municipais e Gestores Escolares. Entretanto, foi alterado para o questionário com os secretários municipais e gestores, em substituição à entrevista, deveu-se à necessidade de minimizar possíveis inibições dos participantes diante do pesquisador, que atua profissionalmente como inspetor escolar. Essa escolha metodológica buscou assegurar maior espontaneidade, autenticidade e fidedignidade nas respostas, em consonância com as recomendações das pesquisas qualitativas (Creswell, 2014; Denzin; Lincoln, 2018).

No caso dos Secretários Municipais e dos Gestores Escolares, os questionários estruturados foram entregues individualmente a cada participante, permitindo que respondessem de forma autônoma e no tempo que julgassem necessário. Os instrumentos foram recolhidos três semanas após a entrega, prazo previamente acordado, e todos foram devidamente preenchidos e validados para análise.

O processo de aplicação ocorreu entre setembro e outubro de 2025, período em que o pesquisador manteve contato constante com as instituições participantes, acompanhando o preenchimento dos instrumentos e esclarecendo eventuais dúvidas. O quadro 04 apresenta os instrumentos, objetivos e períodos de aplicação.

Quadro 4 Instrumentos de coleta de dados e participantes envolvidos

Grupo de Respondentes	Quantidade de Participantes	Instrumento de Coleta	Objetivo da Aplicação	Forma de Aplicação	Período da Coleta
Secretário Provincial da Educação	1	Entrevista semiestruturada	Compreender as orientações, práticas e desafios institucionais no uso dos dados de fluxo escolar na gestão educacional.	Presencial, em ambiente reservado, com registro escrito e gravação de áudio.	Setembro de 2025
Secretários Municipais da Educação	4	Questionário estruturado	Identificar a frequência de levantamento e uso dos dados de fluxo escolar e a percepção sobre a cultura de análise e apropriação desses dados.	Entrega individual, preenchimento autônomo e devolução após três semanas.	Setembro a outubro de 2025
Gestores Escolares	4	Questionário estruturado	Analisar como os dados de fluxo escolar são coletados, interpretados e utilizados nas decisões pedagógicas e administrativas das escolas.	Entrega individual, preenchimento autônomo e devolução após três semanas.	Setembro a outubro de 2025

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Martinho Gabriel, 2025)

A análise dos dados foi orientada pela técnica de análise documental, tendo por base as percepções dos sujeitos de pesquisa manifestas nos instrumentos respondidos (Bardin, 2011), permitindo identificar categorias relevantes relacionadas à apropriação, uso, ou ausência de uso dos dados educacionais no contexto das escolas de Cabinda. Esses três eixos funcionaram como guias para a análise empírica dos documentos institucionais e dos questionários e entrevista aplicados aos gestores escolares e autoridades educacionais de Cabinda. Eles também permitiram a articulação entre os dados coletados e os fundamentos teóricos que sustentaram esta pesquisa, oferecendo maior rigor analítico à interpretação dos achados. A seguir passamos a análise dos resultados dos instrumentos de pesquisa.

O tratamento dos dados da entrevista seguiu algumas orientações da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), que compreende três fases principais: (i) pré-análise, envolvendo a leitura flutuante e a sistematização do material; (ii) exploração do material, com a identificação de categorias e unidades de registro; e (iii) tratamento e interpretação dos resultados, buscando estabelecer relações entre as falas e as categorias teóricas.

Essa abordagem possibilitou identificar convergências, divergências e complementaridades nas respostas dos diferentes grupos de participantes (Secretário Provincial, Secretários Municipais e Gestores Escolares). As informações foram, então, sintetizadas em tabelas e quadros comparativos, apresentados no capítulo subsequente, de modo a evidenciar as percepções e práticas relacionadas à apropriação e ao uso dos dados de fluxo escolar no contexto da província de Cabinda.

A estrutura proposta, ao articular dimensões quantitativas e qualitativas, permitiu captar nuances das percepções e práticas dos sujeitos pesquisados, proporcionando uma compreensão mais profunda sobre o grau de apropriação e uso dos dados de fluxo escolar no cotidiano da gestão educacional. Assim, o instrumento adequa-se à natureza mista da pesquisa, favorecendo análises comparativas entre os diferentes grupos (Secretário Provincial, Secretários Municipais e Gestores Escolares).

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Concluída a coleta, as respostas foram organizadas e categorizadas conforme os três eixos analíticos definidos a partir dos objetivos específicos da pesquisa, a saber:

1. Perfil dos participantes;
2. Coleta e organização dos dados escolares;
3. Análise e monitoramento dos dados de fluxo escolar;
4. Uso dos dados na gestão e na tomada de decisão.

Dessa forma, esta seção busca não apenas relatar os achados da pesquisa, mas também interpretá-los à luz do referencial teórico, evidenciando as implicações do uso — ou da ausência de uso — dos dados de fluxo escolar para a gestão educacional em Cabinda.

A seguir, apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa, destacando as funções que exercem no sistema educacional, o tempo de atuação, a experiência profissional e o papel que desempenham nos processos de coleta e análise de dados escolares. Essa caracterização é fundamental para contextualizar as interpretações realizadas nas subseções seguintes.

3.3.1 Perfil dos participantes

O primeiro elemento analisado nesta pesquisa diz respeito ao perfil dos participantes, aspecto essencial para compreender o contexto em que se inserem as percepções e práticas relacionadas à coleta, análise e uso dos dados de fluxo escolar. Conhecer o perfil dos sujeitos investigados possibilita interpretar com maior precisão as respostas apresentadas nos instrumentos aplicados, considerando suas experiências, funções e níveis de atuação na estrutura administrativa da educação em Cabinda.

A amostra da pesquisa foi composta por gestores escolares, secretários municipais de educação e o secretário provincial, representando os três níveis hierárquicos responsáveis pela gestão e monitoramento dos dados educacionais na província. Essa diversidade de participantes favorece uma análise comparativa entre os diferentes níveis de gestão, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas nas práticas de apropriação e uso dos dados.

A caracterização do perfil dos participantes também se justifica pelo fato de que as percepções sobre a gestão de dados estão associadas à formação profissional, tempo de experiência, cargo ocupado e nível de responsabilidade administrativa. Como destacam Creswell (2014) e Bardin (2011), a compreensão do contexto socioprofissional dos respondentes é indispensável em pesquisas de natureza aplicada, pois contribui para a interpretação contextualizada dos resultados e para a validade das inferências analíticas.

Assim, a análise do perfil dos participantes busca não apenas descrever quem são os agentes envolvidos, mas também compreender como suas trajetórias e experiências influenciam suas práticas de gestão e suas percepções sobre o uso dos dados escolares como instrumentos de tomada de decisão e de melhoria da qualidade educacional. O quadro 05 apresenta os dados dos participantes:

Quadro 5 – Perfil dos sujeitos da Pesquisa

Grupo de Respondentes	Tempo de Experiência	Nível de Atuação
Secretário Provincial	Menos de 1 ano	Secretaria Provincial
Secretários Municipais	1 a 5 anos	Secretarias Municipais
Gestor Escolar (Diretor)	6 a 10 anos	Ensino Primário
Gestor Escolar (Diretor)	11 a 15 anos	Ensino Primário
Gestora Escolar (Diretora)	2 a 5 anos	Ensino Primário
Gestora Escolar (Diretora)	6 a 10 anos	Ensino Primário – I Ciclo

Fonte: Dados da pesquisa de campo

A diversidade no tempo de experiência dos sujeitos da pesquisa, no quadro 5 revela um sistema educacional em processo de expansão e consolidação institucional. A coexistência de gestores com longa trajetória profissional e de dirigentes em fase inicial de atuação contribui para compreender diferentes formas de apropriação dos dados e distintos níveis de familiaridade com práticas de gestão orientadas por evidências.

Logo essa diversidade dos participantes quanto ao nível hierárquico, tempo de experiência e campo de atuação, configura uma representação multiescalar da gestão educacional em Cabinda. Essa heterogeneidade de perfis, consoante a Flick

(2009), amplia a riqueza interpretativa, favorecendo a comparação de percepções em diferentes níveis de atuação e a identificação de tensões e convergências que caracterizam a complexidade da gestão educacional. Assim, tal composição favorece uma compreensão integrada dos processos de coleta, análise e uso de dados, permitindo observar como as práticas e percepções se manifestam de forma diferenciada entre os níveis estratégico, tático e operacional da administração educacional (Arellano et al., 2012).

Compreender o perfil dos participantes é fundamental porque permite contextualizar as percepções e práticas relatadas à luz de suas trajetórias profissionais e papéis institucionais. Creswell (2014) argumenta que a caracterização dos sujeitos assegura a validade interna da pesquisa, pois as interpretações dos dados estão diretamente relacionadas às experiências e posições ocupadas pelos indivíduos no campo investigado. Denzin e Lincoln (2018) reforçam que, em estudos educacionais, os participantes devem ser compreendidos como atores sociais situados em contextos históricos, culturais e organizacionais, cujas trajetórias influenciam suas formas de compreender e agir sobre as políticas públicas.

O Secretário Provincial, com menos de um ano de experiência no cargo, encontra-se em processo de inserção e adaptação às dinâmicas administrativas e políticas do setor educacional. Essa situação pode refletir um contexto de reconfiguração institucional na Secretaria Provincial da Educação, o que interfere na consolidação de rotinas de gestão baseadas em evidências. Ainda assim, sua posição estratégica confere-lhe uma visão macro das políticas públicas e das diretrizes voltadas ao uso dos indicadores de fluxo escolar como instrumentos de planejamento e tomada de decisão (Arellano, 2017; Dourado, 2016).

Os Secretários Municipais, com tempo de experiência entre um e cinco anos, ocupam um nível intermediário da gestão, atuando como elo de articulação entre o planejamento provincial e a execução das ações nas escolas. Exercem um papel crucial na disseminação das informações educacionais e no monitoramento dos resultados, embora o tempo relativamente curto de exercício possa indicar limitações na consolidação de uma cultura institucional de análise e uso sistemático dos dados. Conforme Dourado (2016) e Franco (2012), a ausência dessa cultura constitui um obstáculo recorrente à efetividade da gestão educacional baseada em evidências, pois restringe o uso dos indicadores à dimensão burocrática, desvinculada da reflexão pedagógica.

Os Gestores Escolares, por sua vez, apresentam um tempo de serviço variando entre dois e 15 anos, o que reflete diversidade de experiências e maturidade profissional. Essa experiência acumulada no cotidiano escolar permite uma leitura mais próxima dos desafios concretos da aprendizagem, da prevenção do abandono e do acompanhamento do rendimento dos estudantes. Para Lück (2009), essa vivência prática é elemento central da liderança pedagógica transformadora, capaz de converter os dados em decisões pedagógicas estratégicas voltadas à melhoria da qualidade educacional.

De modo geral, o perfil dos participantes revela uma estrutura educacional marcada pela coexistência de dirigentes em processo de consolidação institucional e gestores com sólida experiência prática. Essa heterogeneidade permite compreender como diferentes níveis de gestão — provincial, municipal e escolar — se relacionam com o uso dos dados de fluxo escolar. Além disso, favorece a identificação de lacunas na cultura de gestão por resultados e de potenciais caminhos para o fortalecimento da colaboração interinstitucional em prol de uma gestão educacional responsiva e baseada em evidências.

3.3.2 Coleta e organização dos dados de Fluxo Escolar

Esta seção analisa as práticas de coleta e organização dos dados de fluxo escolar nos diferentes níveis de gestão educacional da Província de Cabinda. O objetivo é compreender de que forma os gestores escolares e os secretários municipais realizam o levantamento sistemático das informações sobre matrícula, aprovação, reprovação e abandono, bem como os procedimentos adotados para estruturar esses dados de modo a subsidiar o planejamento e a tomada de decisão. Essa dimensão é fundamental porque representa o ponto de partida de todo o processo de gestão baseada em evidências, permitindo avaliar a confiabilidade, a regularidade e o uso institucional dos indicadores educacionais.

O primeiro eixo de análise aborda as práticas relacionadas à coleta e à organização dos dados de fluxo escolar nos diferentes níveis de gestão educacional da Província de Cabinda. Esse eixo busca compreender de que modo os gestores — tanto municipais quanto escolares — realizam o levantamento sistemático das informações sobre matrícula, aprovação, reprovação e abandono, e como esses dados são estruturados para subsidiar decisões administrativas e pedagógicas.

A análise dessa dimensão é essencial, pois o processo de coleta constitui o ponto de partida para a gestão baseada em evidências. Segundo Tavares Júnior (2018), a confiabilidade dos indicadores educacionais depende da consistência e da regularidade na coleta de informações, uma vez que dados fragmentados ou inconsistentes comprometem a formulação e o monitoramento das políticas públicas. Assim, avaliar como os diferentes atores educacionais coletam e organizam os dados de fluxo escolar permite identificar lacunas institucionais e assimetrias operacionais que interferem na gestão da informação.

A partir das respostas obtidas nos questionários aplicados aos gestores escolares e secretários municipais de educação, foi possível identificar as percepções sobre a frequência e a sistematização das práticas de coleta e organização dos dados de fluxo escolar. As assertivas deste bloco buscam verificar em que medida as diferentes instâncias da gestão — provincial, municipal e escolar — realizam o levantamento das informações relativas à matrícula, aprovação, reprovação e abandono dos alunos, bem como a regularidade com que essas ações ocorrem.

O quadro 06, a seguir, apresenta a consolidação das respostas dos dois grupos, evidenciando as semelhanças e divergências quanto à percepção sobre a rotina de coleta e organização dos dados educacionais.

Quadro 6 – Coleta e Organização de dados de Fluxo Escolar

Assertivas	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
Gestores Escolares					
A Secretaria Provincial coleta dados de matrícula	X	X	X	3	1
A Secretaria Provincial coleta dados de aprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Provincial coleta dados de reprovação	X	X	X	2	1
A Secretaria Provincial coleta dados de abandono	1	X	X	2	1
A Secretaria Municipal coleta dados de matrícula	1	X	X	2	1
A Secretaria Municipal coleta dados de aprovação	1	X	X	2	1
A Secretaria Municipal coleta dados de reprovação	1	X	X	2	1
A Secretaria Municipal coleta dados de abandono	1	X	X	2	1
A escola coleta dados de matrícula	X	X	X	1	3
A escola coleta dados de aprovação	X	1	X	1	2
A escola coleta dados de reprovação	X	1	X	1	2
A escola coleta dados de abandono	X	1	X	1	2
Secretários Municipais					

A Secretaria Provincial coleta dados de matrícula	X	X	1	X	3
A Secretaria Provincial coleta dados de aprovação	X	X	1	X	3
A Secretaria Provincial coleta dados de reprovação	X	X	1	X	3
A Secretaria Provincial coleta dados de abandono	X	X	1	X	3
A Secretaria Municipal coleta dados de matrícula	X	X	1	X	3
A Secretaria Municipal coleta dados de aprovação	X	1	X	X	3
A Secretaria Municipal coleta dados de reprovação	X	X	1	X	3
A Secretaria Municipal coleta dados de abandono	X	X	1	X	3
A escola coleta dados de matrícula	X	X	1	X	3
A escola coleta dados de aprovação	X	X	1	X	3
A escola coleta dados de reprovação	X	X	1	X	3
A escola coleta dados de abandono	X	X	1	X	3

Fonte: Dados da pesquisa de campo (Martinho Gabriel, 2025)

A variação e, em alguns casos, a contradição nas respostas dos entrevistados refletem desigualdades regionais entre as Secretarias Municipais de Educação, relacionadas a diferentes condições de infraestrutura, formação técnica e apoio institucional. Esses contrastes indicam que o uso dos dados não ocorre de forma homogênea no território, reforçando a necessidade de políticas diferenciadas e de estratégias de apoio técnico ajustadas às realidades locais.

Observa-se que, para os gestores escolares, a coleta de dados ocorre com maior frequência no nível das escolas e das Secretarias Municipais, enquanto a Secretaria Provincial apresenta variação conforme o tipo de informação (matrícula, aprovação, reprovação ou abandono). Os dados de matrícula e aprovação aparecem como os mais sistematicamente recolhidos, enquanto as informações relativas à reprovação e ao abandono são registradas com menor regularidade, sendo classificadas por alguns respondentes como eventuais ou mesmo inexistentes.

Essa disparidade revela que, embora exista uma rotina de levantamento de informações escolares, a sistematização, o tratamento e a devolutiva dos dados ainda não se consolidaram como práticas regulares entre os diferentes níveis de gestão. Conforme destaca Dourado (2016), a apropriação e o uso pedagógico dos dados de fluxo escolar são condições essenciais para o planejamento educacional e para o acompanhamento do rendimento dos estudantes. No caso de Cabinda, a ausência de mecanismos consistentes de monitoramento contínuo e retroalimentação das informações enfraquece a gestão baseada em evidências, limitando o potencial dos dados como instrumento de decisão.

Por outro lado, os Secretários Municipais de Educação relatam maior regularidade na coleta das informações sobre o fluxo escolar, tanto no nível provincial quanto no municipal e escolar. Para eles, o processo de recolha de dados — especialmente de matrícula, aprovação e reprovação — ocorre muito frequentemente em quase todas as instâncias. Essa percepção indica avanços na institucionalização de práticas administrativas voltadas ao controle estatístico do sistema educativo, evidenciando o esforço do poder público em construir uma base de dados consistente.

Contudo, as falas do Secretário Provincial de Educação revelam que, embora exista uma estrutura administrativa para a recolha e tratamento dos dados, o processo ainda enfrenta limitações técnicas e organizacionais significativas. O dirigente explica que:

A Secretaria Provincial de Educação tem correspondências a nível dos municípios... A Secretaria Municipal tem a tarefa de organizar os dados a partir das escolas... Depois desses dados serem coletados a nível dos municípios, são tratados e analisados a partir da área de estatística... e validados em conselho de direção (Secretário Provincial de Educação, entrevista concedida no ato de pesquisa do campo, setembro de 2025).⁸

Essa explicação confirma a existência de um fluxo formal e hierarquizado de coleta de dados — escola → município → província —, mas evidencia também uma dependência excessiva de processos manuais e comunicacionais. Assim, mesmo havendo regularidade nos relatórios enviados, a ausência de digitalização e de técnicos especializados limita a consistência e a agilidade da informação. A insuficiência de pessoal qualificado e a ausência de equipamentos tecnológicos adequados tornam o processo vulnerável a falhas, resultando em defasagens entre o dado produzido na escola e o consolidado na Secretaria Provincial. Conforme comenta o relatório do Banco Mundial:

The World Bank has identified the following factors as threats to national statistical capacity: budget cuts, overdependence on donor financing, lack of training for statistical personnel, inadequate feedback from users of statistical information, and reluctance among government bureaucracies to embrace transparency that come hand-in-hand with statistical capacity (World Bank, 2014, p.11)⁹

O próprio Secretário reconhece que o principal entrave está na escassez de quadros técnicos e recursos tecnológicos para garantir a coleta qualificada dos dados: *“Precisamos ter no mínimo dois técnicos que só cuidam de dados estatísticos... e o grande desafio é a colheita destes dados. Precisamos ter técnicos formados que compreendam como devem ser colhidos e tratados os dados.”* (Secretário Provincial de Educação, 2025)

O excerto evidencia o que o Banco Mundial (2014) e o GPE/KIX (2024) denominam de *paradoxo da capacidade estatística* nos sistemas educacionais de

⁸ Esclarecemos ao leitor que para a transcrição de dados das entrevistas usaremos o itálico para diferenciar dos referenciais bibliográficos.

⁹ Tradução: “O Banco Mundial identificou os seguintes fatores como ameaças à capacidade estatística nacional: cortes orçamentários, dependência excessiva de financiamento de doadores, falta de treinamento para pessoal estatístico, *feedback* inadequado dos usuários de informações estatísticas e relutância das burocracias governamentais em adotar a transparência que acompanha a capacidade estatística” (Banco Mundial, 2002).

países em desenvolvimento: embora exista um fluxo institucionalizado de coleta de dados, a falta de infraestrutura digital, de quadros técnicos estáveis e de formação continuada fragiliza a confiabilidade e a agilidade das informações. Cria-se, assim, um ciclo de produção manual e fragmentado, sustentado por comunicações informais e suscetível a erros, atrasos e interpretações arbitrárias.

Essa realidade pode ser compreendida à luz da literatura sobre capacidade estatal e burocrática. Segundo Evans (1995) e Pires e Lotta (2019), a eficácia de um Estado na formulação e implementação de políticas públicas depende não apenas de normas e recursos, mas da presença de corpos técnicos especializados — os chamados *burocratas de nível de rua*¹⁰ — responsáveis por traduzir e consolidar as informações que orientam a tomada de decisão. A ausência dessa camada intermediária, reconhecida pelo próprio Secretário Provincial, compromete o elo entre a coleta bruta e a análise estratégica dos dados, limitando a aprendizagem institucional e a consolidação de uma cultura de gestão baseada em evidências.

De modo complementar, Anderson e Whitford (2015) defendem que a transformação digital das burocracias públicas constitui uma condição indispensável para a modernização da capacidade estatística nacional. Segundo os autores, sistemas informatizados não apenas aceleram o processamento dos dados, como também ampliam sua integridade, promovem a transparência e fortalecem os mecanismos de responsabilização (*accountability*). No caso de Cabinda, contudo, a persistência de procedimentos manuais e a escassez de recursos tecnológicos indicam a presença de um modelo ainda “pré-digital” de gestão da informação educacional. Nesse cenário, a coleta de dados cumpre predominantemente uma função burocrática, desvinculada de finalidades analíticas, caracterizando o que Afonso (2009) denominou como “avaliação como ritual administrativo” — marcada pela repetição de rotinas formais, mas carente de reflexão crítica e uso estratégico da informação.

Essa limitação manifesta-se de forma concreta nas elevadas taxas de reprovação e abandono escolar evidenciadas nas Tabelas 6 e 7. A ausência de análises sistemáticas desses dados compromete o uso pedagógico da avaliação e dificulta a adoção de medidas corretivas eficazes. Nessa lógica, o princípio da

¹⁰ Na escola, a burocracia de nível de rua tem sido traduzida por profissionais da educação, na rotina dos processos educativos. Um desses profissionais é o professor, cuja discricionariedade apresenta significativa influência no cotidiano escolar. (Guimarães, et. Al 2022, p.7)

responsabilização é esvaziado de sentido: os resultados negativos tendem a ser atribuídos exclusivamente aos alunos, eximindo professores, gestores e o próprio sistema educacional de qualquer corresponsabilidade. O dado é coletado, mas não se traduz em ação.

O depoimento do Secretário Provincial de Educação reforça esse diagnóstico ao reconhecer que o principal entrave reside na escassez de quadros técnicos qualificados e na precariedade tecnológica: *“Precisamos ter no mínimo dois técnicos que só cuidam de dados estatísticos... e o grande desafio é a colheita destes dados. Precisamos ter técnicos formados que compreendam como devem ser colhidos e tratados os dados”* (Secretário Provincial de Educação, 2025).

Tal relato confirma a lacuna existente entre os níveis de formulação e execução das políticas educacionais, expressa na ausência de burocratas intermediários especializados em gestão e análise de dados. Como argumentam Lotta (2015) e Lipsky (1980), a ausência dessa camada técnica — os chamados burocratas de médio escalão — obriga os gestores escolares a assumirem funções para as quais, em geral, não possuem formação adequada, levando a práticas marcadas por alto grau de discricionariedade. Nesses contextos, segundo Guimarães, Bernardo e Borde (2022), as políticas públicas tendem a ser “reescritas” no momento de sua implementação, sendo reinterpretadas à luz das condições e limitações locais.

A essa precariedade técnica soma-se a fragilidade na comunicação interinstitucional, especialmente com as escolas localizadas em zonas rurais e de difícil acesso. Como reconhece o Secretário: *“Temos problemas de comunicação... as escolas que não têm telemóvel a funcionar, é importante que o técnico estatístico vá à escola, vá até a fonte de dados para confrontar com aquele dado que ele tem”* (Secretário Provincial de Educação, 2025).

Essa declaração corrobora as percepções dos gestores escolares, que apontam a coleta como pontual, descentralizada e dependente de deslocamentos físicos, o que compromete a atualização oportuna dos indicadores e reduz o potencial dos dados como insumo para a tomada de decisão. Além disso, revela-se uma assimetria nas formas como os diferentes níveis de gestão compreendem o papel dos dados: enquanto os secretários municipais enfatizam o cumprimento das rotinas burocráticas de preenchimento e envio de formulários, os gestores escolares denunciam a ausência de devolutivas qualificadas e de apoio técnico; por sua vez, o

Secretário Provincial reconhece as limitações estruturais que dificultam a transformação dos dados em instrumentos de gestão estratégica.

Em síntese, os resultados do Quadro 6, articulados às falas analisadas, evidenciam que, embora exista um sistema formal de coleta de dados de fluxo escolar, este carece de integração funcional, qualificação técnica e cultura analítica. Essa lacuna compromete a conversão dos dados em ferramentas efetivas de planejamento e de formulação de políticas públicas. No contexto de Cabinda, a criação de núcleos municipais de estatística educacional — dotados de técnicos especializados e conectados por sistemas digitais —, associada a programas continuados de formação sobre uso pedagógico dos dados, configura um passo estratégico para consolidar uma cultura de gestão educacional orientada por evidências e fortalecer a articulação vertical entre escolas, municípios e Secretaria Provincial.

3.3.3 Monitoramento dos dados de Fluxo Escolar

Nesta seção, apresentam-se as percepções dos gestores escolares e secretários municipais de educação quanto à frequência das ações de análise e acompanhamento dos indicadores de fluxo escolar. O monitoramento dos dados de fluxo escolar constitui uma etapa essencial para a gestão educacional orientada por evidências, permitindo acompanhar o desempenho das escolas e subsidiar o planejamento pedagógico e administrativo. Como enfatizam Dourado (2016) e Franco (2012), a análise contínua dos indicadores de matrícula, aprovação, reprovação e abandono é essencial para avaliar a eficiência interna do sistema educacional e promover intervenções baseadas em dados.

O Quadro 7 sintetiza as respostas dos dois grupos, possibilitando observar convergências e divergências entre os diferentes níveis de gestão.

Quadro 7 Monitoramento dos dados de Fluxo Escolar

Assertivas	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
Gestores Escolares					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Provincial de Educação	1	X	1	1	1
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Municipal de Educação	X	1	1	1	1
Os resultados de fluxo escolar são discutidos com os profissionais da escola	1	X	X	1	1
Recebo relatórios de fluxo escolar da Secretaria Provincial	3	X	X	1	
Recebo relatórios de fluxo escolar da Secretaria Municipal	2			1	1
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	1	X	1	X	2
Recebo orientação da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar	1	X	1	2	X
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de matrícula	X	2	X	2	X

A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de reprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de abandono	1	1	1	1	X
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de matrícula	1	X	1	1	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de aprovação	X	1	1	1	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de reprovação	X	1	X	2	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de abandono	X	2	X	2	X
Secretários Municipais					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Provincial de Educação	X	X	1	2	1
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões na Secretaria Municipal de Educação	X	X	X	3	1
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com os gestores escolares	X	X	X	3	1
A Secretaria Municipal orienta a discussão dos dados de fluxo escolar pelos profissionais da escola	X	X	X	3	1
Recebo relatórios de fluxo escolar da Secretaria	X	X	2	1	1

Provincial.					
Elaboro relatórios de fluxo escolar	X	X	1	1	1
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	X	X	2	1	1
Oriento os gestores escolares na análise dos dados de fluxo escolar	X	X	1	2	1
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de matrícula	X	X	X	2	2
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de aprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de reprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de abandono	X	X	1	2	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de matrícula	X	X	1	2	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de aprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de reprovação	X	X	1	2	1
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de abandono	X	X	1	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Os resultados do Quadro 7 demonstram que o monitoramento dos indicadores de fluxo escolar — matrícula, aprovação, reprovação e abandono — ainda não constitui uma rotina consolidada entre os níveis provincial, municipal e escolar. Embora haja iniciativas pontuais de acompanhamento e reuniões esporádicas com as Secretarias Municipais e Provinciais, o processo não apresenta padronização metodológica nem periodicidade estável. Esse cenário é coerente com o que a literatura denomina de “baixa maturidade analítica institucional” (Open Knowledge Brasil, 2022), isto é, a dificuldade de transformar dados coletados em informações úteis à tomada de decisão.

De acordo com o manual *Análise de Dados Educacionais* (Open Knowledge Brasil, 2022, p. 23-26), uma gestão educacional baseada em dados pressupõe três etapas interdependentes: “coleta sistemática, tratamento e interpretação técnica e uso ativo na formulação de políticas”. Quando um desses elos é frágil — como no caso de Cabinda, em que a coleta é irregular e o tratamento técnico é precário —, o sistema de monitoramento perde a função estratégica e se torna predominantemente burocrático. Assim, as informações enviadas pelas escolas e consolidadas nos municípios cumprem mais um papel de controle formal do que de apoio ao planejamento pedagógico.

A irregularidade observada, portanto, representa um problema de política pública, pois fragiliza a função preventiva dos indicadores educacionais. Conforme reforçam Campagnucci (2022) e Dourado (2016), o acompanhamento contínuo é indispensável para detectar precocemente elevações nas taxas de reprovação e abandono, permitindo a adoção de medidas pedagógicas, administrativas e intersetoriais adequadas. Quando o monitoramento ocorre apenas de forma esporádica, as decisões tornam-se reativas, e não proativas, limitando o potencial de intervenção sobre as causas dos problemas.

A fala do Secretário Provincial de Educação (entrevista concedida em setembro de 2025) ao destacar que “*Precisamos ter técnicos que compreendam como devem ser colhidos e tratados os dados. O grande desafio é a colheita destes dados e o acompanhamento às escolas.*” — aprofunda a compreensão dessa problemática. Ela evidencia que o desafio não reside apenas na obtenção dos dados, mas na capacidade institucional de tratá-los e devolvê-los de forma inteligível e útil às escolas. Como alerta Campagnucci (2022, p. 18), a ausência de equipes

técnicas estáveis e capacidades leva à dependência de processos manuais e comunicacionais, vulneráveis a erros, atrasos e interpretações arbitrárias.

Esse quadro reflete, portanto, o que a literatura sobre gestão pública denomina de déficit de capacidade analítica intermediária (Evans, 1995; Pires & Lotta, 2019). A inexistência de burocratas de médio escalão responsáveis por consolidar, interpretar e retroalimentar os dados cria um “vácuo” entre o nível estratégico (Secretaria Provincial) e o nível operacional (escolas). Como resultado, os gestores escolares percebem ausência de devolutivas, enquanto os secretários municipais acreditam estar cumprindo as etapas previstas — revelando um fluxo informacional assimétrico e unidirecional.

O livro da Open Knowledge (2022, p. 42) enfatiza que a “informação deve circular como processo de aprendizagem institucional, e não como mera obrigação administrativa”. Isso exige que as reuniões de monitoramento deixem de ser simples espaços de reporte e passem a constituir “rituais de análise coletiva”, com pautas baseadas em indicadores, discussão de causas e definição de planos de ação, conforme também recomenda Lück (2009).

Por fim, observa-se que os indicadores de abandono e reprovação continuam submonitorados em relação aos de matrícula e aprovação — um ponto crítico que reproduz o que Campagnucci (2022, p. 30) chama de “cegueira institucional seletiva”, quando o sistema dá mais atenção aos dados fáceis de medir do que aos fenômenos complexos. Essa desatenção compromete a eficiência interna do sistema e perpetua desigualdades educacionais, conforme alertam Franco (2012), Dourado (2016) e Tavares Júnior (2018).

No contexto de Cabinda, a consolidação de núcleos técnicos municipais de estatística educacional, equipados com recursos tecnológicos e formação continuada, poderia representar um passo estratégico para transformar a coleta de dados em uma verdadeira cultura de gestão baseada em evidências, conforme os princípios defendidos por Campagnucci (2022) e pela Open Knowledge Brasil (2022).

Por outro lado, a fragilidade técnica das equipes e a ausência de formação continuada em análise e uso pedagógico dos dados agravam o problema. Como defende Afonso (2009), a cultura de uso de dados educacionais depende da capacidade dos sujeitos de interpretar as informações e transformá-las em ação concreta. A fala do Secretário Provincial reforça essa ideia, ao reconhecer que o

déficit técnico é o principal entrave para um monitoramento eficaz. Oliveira (2021) argumenta que, sem formação específica e sem processos de retroalimentação entre os níveis de gestão, as práticas de monitoramento permanecem fragmentadas e pouco efetivas.

Condé (2020) aprofunda essa discussão ao afirmar que o monitoramento deve ser parte integrante do desenho da política, e não um apêndice tardio. Segundo o autor, o acompanhamento contínuo da implementação é essencial para garantir o cumprimento das diretrizes e corrigir rumos durante o processo, evitando desvios entre o que foi planejado e o que é efetivamente executado. Ele também alerta que a ausência de instrumentos adequados e de capacitação técnica compromete a retroalimentação entre os níveis da gestão e prejudica a tomada de decisões fundamentadas em evidências.

Além disso, Condé (2020) destaca que, em contextos de alta centralização decisória, como muitas vezes ocorre na gestão educacional, há risco de os gestores locais se sentirem excluídos como sujeitos ativos da política. Isso compromete o engajamento dos implementadores e reforça uma lógica vertical e tecnocrática, na qual os dados são tratados como ferramentas de controle, e não de aprendizado institucional. O autor defende que o processo de monitoramento deve ser orientado por objetivos claros, com indicadores definidos previamente e com participação dos atores em todos os níveis, de modo a garantir legitimidade, utilidade e efetividade ao ciclo da política pública.

Assim, ainda que existam esforços institucionais para sistematizar a coleta e o monitoramento dos dados, persistem lacunas estruturais e comunicacionais que limitam a efetividade das ações. Há convergência entre gestores e secretários quanto à existência da coleta e de algum grau de discussão sobre os resultados, mas também divergência sobre a frequência e a qualidade das devolutivas. Enquanto os secretários municipais afirmam que há um processo de acompanhamento consolidado, os gestores relatam carência de apoio e orientação técnica. Essa discrepância revela um déficit de integração vertical entre as instâncias da gestão educacional (SPECT–SME–Escola) e a falta de padronização das devolutivas, o que impede que o monitoramento se traduza em decisão pedagógica efetiva.

Conclui-se, portanto, que o monitoramento dos dados de fluxo escolar em Cabinda apresenta avanços pontuais, mas permanece limitado pela ausência de um

ciclo institucionalizado de acompanhamento e devolutiva. Para que o monitoramento cumpra seu papel estratégico de apoiar o planejamento e a melhoria da qualidade educacional, é necessário investir na formação técnica dos gestores, padronizar os processos de coleta e análise e promover a cooperação entre os diferentes níveis de gestão. A consolidação de uma cultura de uso de dados — entendida como o conjunto de práticas, valores institucionais e competências técnicas que orientam a coleta, análise, interpretação e utilização sistemática de informações no processo decisório — é fundamental para que as informações deixem de ser instrumentos de controle e se tornem ferramentas efetivas de transformação educativa. Segundo Lemos (2022), essa cultura envolve não apenas a disponibilidade de dados, mas a capacidade dos gestores e educadores de compreender seu significado, refletir criticamente sobre eles e tomar decisões informadas. Para Afonso (2009), a apropriação pedagógica dos dados só ocorre quando eles passam a integrar a rotina institucional como referência para o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das práticas escolares. Já Condé (2020) destaca que, em uma cultura orientada por evidências, o monitoramento contínuo é parte indissociável do ciclo da política pública, funcionando como mecanismo de aprendizagem organizacional e de aprimoramento das decisões administrativas.

3.3.4 Uso dos dados na Gestão e Tomada de Decisão

Esta seção tem como objetivo analisar de que forma os dados de fluxo escolar — especialmente os relativos à matrícula, aprovação, reprovação e abandono — são utilizados pelos diferentes níveis de gestão educacional na província de Cabinda. A intenção é compreender até que ponto tais informações deixam de ser meros registros burocráticos e passam a orientar decisões pedagógicas e administrativas concretas, fortalecendo a cultura de gestão baseada em evidências.

O uso dos dados de fluxo escolar constitui uma das dimensões mais relevantes da gestão educacional contemporânea, pois revela o grau em que as informações produzidas pelo sistema são apropriadas de maneira estratégica. A partir das respostas dos gestores escolares e dos secretários municipais de educação, observa-se que o desafio em Cabinda não está apenas na coleta e no monitoramento dos dados, mas sobretudo em sua efetiva incorporação nos

processos de planejamento e intervenção. O Quadro 8 sintetiza as percepções desses dois grupos de respondentes quanto às formas e à frequência de uso dos dados no processo decisório, evidenciando tanto avanços quanto lacunas que interferem na consolidação de uma cultura institucional orientada por evidências.

Quadro 8 - Uso dos dados na Gestão e Tomada de Decisão

Assertivas	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
Gestores Escolares					
Analiso as taxas de matrícula	X	1	X	X	3
Analiso as taxas de aprovação	X	1	X	X	3
Analiso as taxas de reprovação	X		X	1	3
Analiso as taxas de abandono	X	2	X	X	2
Os dados de fluxo escolar são discutidos em reuniões pedagógicas com coordenadores	2	X	X	X	2
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões pedagógicas com professores	1	X	X	1	2
Secretários Municipais					
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de matrícula	X	X	1	2	1
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de aprovação	X	X	X	3	1
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de reprovação	X	X	X	3	1
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de abandono	X	X	X	4	
As escolas são incentivadas a analisar a discutir os dados de fluxo escolar em reuniões pedagógicas com coordenadores	X	X	1	2	1
As escolas são incentivadas a analisar a discutir os dados de fluxo escolar em reuniões pedagógicas com professores	X	X	1	2	1

Fonte: Dados da pesquisa (Martinho, 2025).

Os resultados do Quadro 8 evidenciam que o uso dos dados de fluxo escolar na gestão e na tomada de decisões ainda se encontra em um estágio inicial de consolidação nas escolas e Secretarias Municipais da Província de Cabinda. Entre os gestores escolares, observa-se que a análise das taxas de matrícula, aprovação e reprovação ocorre com frequência ou muita frequência, indicando uma tentativa de acompanhamento interno dos principais indicadores de rendimento.

Contudo, a análise das taxas de abandono escolar ainda é tratada de forma irregular, o que representa uma lacuna importante, dado que este é um dos indicadores mais sensíveis do fluxo escolar e reflete diretamente as condições de permanência e equidade educacional. Essa irregularidade na atenção a um indicador tão estratégico escancara uma das contradições centrais da política educacional: ao mesmo tempo em que há esforço institucional para promover o uso de dados, persistem fragilidades técnicas e operacionais que impedem sua apropriação efetiva.

Campagnucci (2022, p. 32) destaca que “há uma assimetria entre a coleta massiva de dados e sua conversão em informações relevantes para os processos de planejamento e gestão”, o que contribui para a naturalização de práticas burocráticas dissociadas da finalidade pedagógica dos dados. Essa lacuna revela não apenas um problema técnico, mas uma insuficiência estrutural no desenho e implementação da política pública, que não garante os meios necessários para que a informação cumpra sua função formativa e transformadora.

Além disso, como argumenta a autora, a cultura de uso de dados no campo educacional “é moldada por dinâmicas institucionais, políticas e organizacionais que ora favorecem, ora bloqueiam a interpretação crítica das informações disponíveis” (Campagnucci, 2022, p. 27). Essa constatação permite compreender por que indicadores como o abandono escolar, apesar de formalmente coletados, são negligenciados na análise cotidiana: sua visibilidade implica responsabilizações e exigências de resposta intersetorial que as estruturas locais nem sempre estão preparadas para enfrentar.

Nesse sentido, os elementos contraditórios evidenciados — entre a coleta formal e o uso prático; entre a existência dos dados e sua subutilização — apontam para uma fragilidade da política educacional em articular meios e fins. Como sintetiza Campagnucci (2022, p. 42), “sem um compromisso político com a leitura crítica dos dados e sem investimentos em formação e estrutura, os indicadores

tornam-se apenas rituais administrativos”. É justamente essa lógica que o Quadro 8 revela, ao indicar que o abandono escolar, embora mensurado, permanece à margem das decisões, reforçando desigualdades e esvaziando o potencial de atuação preventiva do sistema. Segundo Tavares Júnior (2018), o acompanhamento contínuo das taxas de evasão e repetência é fundamental para identificar precocemente os fatores de risco e orientar intervenções preventivas, evitando que as escolas atuem apenas de forma corretiva, quando o problema já está instalado.

Além disso, os dados revelam que, embora os gestores escolares afirmem analisar as taxas de rendimento, as discussões coletivas desses resultados com coordenadores e professores ainda não se configuram como uma prática consolidada. As reuniões pedagógicas voltadas à interpretação dos indicadores são realizadas de maneira pontual, sem um calendário institucionalizado nem mecanismos de acompanhamento das decisões tomadas. Como observa Dourado (2016), a efetivação de uma cultura de gestão baseada em evidências exige a criação de espaços regulares de reflexão coletiva sobre os resultados educacionais, integrando a leitura dos dados ao planejamento e à ação pedagógica cotidiana.

A ausência dessa rotina impacta diretamente a articulação da política educacional, pois compromete o princípio de corresponsabilidade entre os níveis de gestão e entre os diferentes atores escolares. Como destaca Campagnucci (2022, p. 38), “sem espaços institucionais de mediação, os dados perdem potência pedagógica e permanecem no campo da retórica gerencial”, sendo apropriados mais como exigência burocrática do que como ferramenta de intervenção pedagógica.

Essa lacuna também revela uma fragilidade na implementação da política, uma vez que a articulação entre diretrizes superiores e práticas escolares exige não apenas transmissão de normas, mas tradução técnica e reflexão coletiva sobre os dados. Quando a análise fica restrita a figuras isoladas — como o diretor escolar ou o técnico estatístico —, perde-se a capacidade de construir estratégias compartilhadas, o que enfraquece a coordenação das ações pedagógicas e fragmenta os efeitos da política pública.

Nesse sentido, Lotta (2015) enfatiza que a articulação eficaz das políticas depende da existência de “arenas de deliberação” onde os profissionais da ponta possam reinterpretar as diretrizes à luz das realidades locais. A ausência de reuniões regulares e de mecanismos de acompanhamento institucional impede essa

deliberação, o que resulta em políticas que não se territorializam, isto é, que não se adaptam às demandas específicas de cada escola ou comunidade.

Conforme argumenta Condé (2020, p. 10), o monitoramento contínuo e participativo das políticas é o que possibilita “abrir a caixa-preta” da implementação, revelando como as decisões são negociadas, adaptadas ou resistidas nos diferentes níveis do sistema educacional. Sem essas práticas, a política tende a operar de forma verticalizada, com baixa efetividade e reduzido impacto pedagógico.

Portanto, a ausência de espaços sistemáticos de análise dos dados entre professores e coordenadores interfere diretamente na capacidade de articulação e apropriação da política educacional, pois bloqueia a construção de uma inteligência coletiva sobre os resultados e compromete o alinhamento entre diagnóstico, planejamento e ação.

Do ponto de vista dos Secretários Municipais, os resultados apontam para um discurso de incentivo ao uso dos dados pelas escolas, sobretudo no que diz respeito às taxas de matrícula, aprovação e reprovação. Contudo, esse incentivo revela-se menos consistente no que tange ao indicador de abandono escolar — justamente aquele que demanda maior articulação intersetorial e ação preventiva. Tal contradição explicita uma assimetria entre o discurso institucional e a prática efetiva: embora as instâncias intermediárias estimulem o uso pedagógico dos dados, muitas vezes deixam de prover o suporte técnico, formativo e organizacional necessário para que as escolas consigam, de fato, interpretar e transformar essas informações em ações concretas de melhoria da aprendizagem e da permanência escolar.

Esse descompasso pode ser compreendido à luz da abordagem do ciclo de políticas de Bowe, Ball e Gold (1992), que distingue o contexto de produção da política — onde os discursos oficiais e os documentos orientadores são formulados — e o contexto de prática — onde a política é interpretada, traduzida e executada por atores locais. Segundo os autores, as políticas não são implementadas de forma linear ou homogênea; ao contrário, elas são reinterpretadas conforme os valores, as experiências e as condições materiais dos sujeitos envolvidos em sua concretização. Assim, a distância entre o incentivo declarado pelas secretarias municipais e sua frágil institucionalização nas escolas revela um problema clássico de tradução da política no contexto de prática, marcado por lacunas formativas, escassez de recursos e ausência de rotinas estruturadas de análise de dados.

Como afirma Afonso (2009, p. 64), “a produção de dados não é suficiente para gerar efeitos transformadores se os sujeitos que os recebem não forem preparados para interpretá-los criticamente e utilizá-los como base para a ação pedagógica”. Ou seja, sem formação continuada, espaços de reflexão coletiva e apoio institucional, os dados permanecem como registros administrativos, dissociados do processo de ensino e aprendizagem. Ao considerar esse cenário, fica evidente que a consolidação de uma política de uso pedagógico dos dados requer uma articulação mais sólida entre os contextos de produção e prática — o que inclui não apenas a elaboração de diretrizes, mas o investimento sistemático na formação dos gestores escolares e na criação de condições materiais e organizacionais para sua efetiva atuação.

A fala do Secretário Provincial de Educação reforça essa leitura ao reconhecer que o principal desafio não está apenas na coleta dos dados, mas sobretudo na capacidade institucional de tratá-los, interpretá-los e utilizá-los de forma eficaz: “*Precisamos ter técnicos que compreendam como devem ser colhidos e tratados os dados. O grande desafio é a colheita destes dados e o acompanhamento às escolas*” (Secretário Provincial de Educação, 2025).

Esse diagnóstico evidencia a urgência de políticas de formação continuada, especialmente voltadas para o uso pedagógico dos dados educacionais. Como destacam Dourado (2016) e Oliveira (2021), o desenvolvimento de uma cultura de gestão baseada em evidências não depende apenas da disponibilidade dos dados, mas da formação dos atores envolvidos na sua análise e apropriação. A formação em serviço aparece, nesse contexto, como estratégia essencial para qualificar o uso da informação nos processos decisórios e fortalecer o vínculo entre a dimensão técnica e a dimensão pedagógica da gestão.

Campagnucci (2022, p. 25), ao discutir as condições para uma gestão educacional orientada por dados, defende que “*não basta disponibilizar informações se os profissionais da educação não têm formação ou tempo para compreendê-las e aplicá-las à sua realidade*”. Nesse sentido, a ausência de quadros técnicos especializados e de programas estruturados de capacitação impede que os dados de fluxo escolar deixem de ser uma exigência burocrática para se tornarem ferramentas efetivas de diagnóstico e planejamento.

Assim, investir na formação em serviço — contínua, situada e voltada às práticas de gestão escolar — não é apenas uma necessidade técnica, mas uma

condição estratégica para fortalecer a capacidade institucional e transformar dados em decisões pedagógicas qualificadas.

Essa constatação desloca o foco da mera produção de dados para a questão da qualificação técnica e da devolutiva pedagógica. O problema identificado nas falas e nos resultados do Quadro 8 não é apenas de volume informacional, mas de transformação desses dados em conhecimento útil à tomada de decisão. A ausência de um fluxo eficiente de análise e devolutiva entre os níveis de gestão gera um sistema de comunicação truncado: as escolas enviam relatórios às Secretarias Municipais e estas aos órgãos provinciais, mas as informações raramente retornam com interpretações que auxiliem o trabalho pedagógico. Oliveira (2021) destaca que o regime de colaboração entre instâncias educativas deve garantir não apenas a troca de dados, mas também a construção conjunta de diagnósticos e planos de ação, pois só assim o ciclo de gestão — planejar, monitorar, avaliar e replanejar — se completa de forma efetiva.

Essa fragmentação também se manifesta no caráter predominantemente reativo do uso de dados em Cabinda. Em vez de orientar decisões preventivas, as informações sobre fluxo escolar são utilizadas após a ocorrência dos problemas, reduzindo a capacidade de resposta das escolas. Franco (2012) chama a atenção para o risco de se tratar o dado educacional como um “termômetro estático”, que apenas registra o problema, sem gerar ação transformadora. Quando os dados são utilizados apenas para justificar resultados e não para orientar mudanças, a avaliação perde seu caráter formativo e passa a servir ao controle burocrático. Segundo o Secretário Provincial os relatórios de resultados carecem de interpretação técnica: *“Nós produzimos relatórios, mas não são relatórios de interpretação técnica, são relatórios de resultados pedagógicos... Não fizemos uma interpretação técnica, uma análise técnica dos dados que nós recebemos”* (Secretário Provincial de Educação, 2025).

Essa constatação confirma que o sistema de coleta e organização dos dados ainda opera predominantemente em uma lógica descritiva, sem gerar análises críticas capazes de orientar intervenções pedagógicas.

O Quadro 8 também evidencia uma diferença perceptiva entre os níveis de gestão. Enquanto os secretários municipais afirmam incentivar fortemente o uso de dados nas escolas, os gestores escolares relatam um cenário de dependência e limitada autonomia analítica. Muitos afirmam carecer de devolutivas técnicas e de

apoio direto para interpretar os resultados e transformá-los em decisões pedagógicas. Essa assimetria revela que o regime de colaboração entre a SPECT, as Secretarias Municipais e as escolas permanece frágil, com uma comunicação predominantemente vertical e escassos mecanismos de retroalimentação horizontal.

A importância de ofertar suporte técnico e formativo às escolas reside na necessidade de reduzir essa lacuna entre produção e uso dos dados. Como aponta Araújo (2019, p. 87), o suporte não deve ser entendido apenas como uma ação corretiva ou pontual, mas como uma estratégia contínua de fortalecimento das capacidades locais para leitura crítica e uso pedagógico das informações. Quando as equipes escolares são formadas para compreender os dados em seus contextos específicos, desenvolvem maior autonomia na tomada de decisão e maior aderência às políticas públicas.

Além disso, a ausência de suporte técnico compromete o potencial transformador da avaliação educacional, reduzindo-a a uma prática burocrática e descolada da realidade pedagógica. Por isso, é fundamental institucionalizar práticas formativas em serviço, com caráter dialógico e contextualizado, conforme propõe Dourado (2016), a fim de garantir que os dados não apenas circulem, mas sejam apropriados criticamente pelos sujeitos escolares. Como reforça Araújo (2019, p. 89), somente por meio de ações formativas sistemáticas, pautadas na escuta, no acompanhamento e na construção coletiva de sentidos, é possível consolidar uma cultura de gestão democrática baseada em evidências.

Portanto, o uso dos dados de fluxo escolar na gestão educacional de Cabinda apresenta avanços parciais, mas ainda enfrenta barreiras estruturais, técnicas e culturais. A chamada cultura de uso de dados — entendida como o conjunto de valores, práticas, saberes e rotinas institucionais que orientam a apropriação dos dados para a tomada de decisão pedagógica e administrativa — ainda é incipiente no contexto analisado. Segundo Dourado (2016) e Franco (2012), essa cultura exige não apenas a disponibilidade dos dados, mas sobretudo a capacidade dos sujeitos de interpretá-los criticamente e integrá-los à ação educativa. Já Campagnucci (2022, p. 22), ao tratar do uso de dados educacionais, afirma que essa cultura depende de estruturas institucionais, recursos técnicos e de uma formação continuada voltada ao fortalecimento das capacidades analíticas dos gestores.

No caso de Cabinda, embora haja um discurso declaratório favorável ao uso dos dados — tanto por parte das Secretarias Municipais quanto da SPECT —, na

prática observa-se que a leitura dos indicadores nem sempre se traduz em decisões concretas. Essa dissociação entre discurso e prática é um traço típico de sistemas em que o uso dos dados se restringe à lógica do controle administrativo, sem alcançar o nível da transformação pedagógica (Afonso, 2009). Para Costa (2022, p. 109)

Superar essa limitação requer, portanto, um esforço sistêmico em três frentes: (1) investir na formação continuada dos profissionais da educação, com foco no uso pedagógico dos indicadores; (2) padronizar os instrumentos e rotinas de coleta, monitoramento e devolutiva dos dados, promovendo a comparabilidade e a consistência da informação; e (3) institucionalizar mecanismos de supervisão e apoio técnico que assegurem o uso estratégico e colaborativo dos dados nas escolas.

O próprio Secretário Provincial de Educação reconhece que a ausência de acompanhamento sistemático compromete o impacto das ações escolares, o que reforça a necessidade de consolidar uma cultura organizacional orientada por evidências e comprometida com a aprendizagem. Como sintetiza Campagnucci (2022, p. 27), “o dado só tem valor quando é apropriado pelas pessoas e transforma a prática”.

Em síntese, os resultados do Quadro 8 mostram que, em Cabinda, o uso dos dados educacionais ainda é mais reativo do que proativo. A ausência de uma rotina estruturada de análise e devolutiva impede que os indicadores cumpram sua função estratégica de orientar o planejamento e a melhoria da qualidade educacional. Essa constatação reforça a importância de consolidar uma cultura de gestão orientada por evidências, articulada entre os diferentes níveis administrativos e pedagógicos do sistema educativo, para que os dados de fluxo escolar deixem de ser meros números e se tornem efetivamente instrumentos de transformação da prática educativa.

3.3.5 Análise de Assertivas de Concordância

Nesta seção, apresentam-se e analisam-se as assertivas de concordância referentes à percepção dos gestores escolares e secretários municipais sobre o uso dos dados de fluxo escolar nas práticas de gestão e formulação de políticas educacionais. Diferentemente das seções anteriores, que abordaram a frequência

das ações, esta análise busca compreender como os sujeitos se posicionam em relação à efetividade, relevância e aplicabilidade dos dados, evidenciando seus níveis de adesão, reconhecimento e valorização das práticas de monitoramento e uso dos indicadores educacionais.

O Quadro 9 – Percepção dos Gestores Escolares e Secretários sobre Políticas e Fluxo apresenta as respostas organizadas segundo quatro graus de concordância — *discordo, mais discordo que concordo, mais concordo que discordo* e *concordo* —, permitindo observar as convergências e divergências entre os diferentes níveis de gestão. Essa estrutura analítica possibilita identificar a coerência interna entre o discurso institucional e a prática efetiva, bem como a maturidade da cultura de uso de dados no sistema educacional da Província de Cabinda.

Assim, a análise das assertivas a seguir permitirá avaliar em que medida os dados de fluxo escolar são reconhecidos como instrumentos estratégicos para a tomada de decisão, o planejamento pedagógico e a formulação de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade da educação.

Quadro 9 - Análise do grau da concordância dos gestores escolares e secretários sobre Políticas e Fluxo

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concord	Mais concordo que discordo	Concordo
Gestores Escolares – Políticas e fluxo				
Percebo uma articulação entre a Secretaria Municipal e a Secretaria Provincial para o uso de dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar do município se alinham às metas do Plano Provincial de Educação	2	1	X	1
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar da escola se alinham às metas do Plano Provincial de Educação	1	1	1	1
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas provinciais de educação	1	X	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas municipais de educação	1	X	1	2
Secretários Municipais – Políticas e fluxo				
Percebo uma articulação entre a Secretaria Municipal e a Secretaria Provincial para o uso de dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar do município se alinham às metas do Plano Provincial de Educação	X	1	1	2
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar das escolas se alinham às metas do Plano Provincial de Educação	X	1	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas provinciais de educação	X	1	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas municipais de educação	X	1	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (Martinho, 2025).

Os resultados do Quadro 9 revelam percepções distintas, mas complementares, entre gestores escolares e secretários municipais quanto ao uso dos dados de fluxo escolar na formulação e implementação de políticas educacionais. De modo geral, observa-se um nível moderado de concordância com as assertivas que tratam da articulação institucional e do alinhamento das ações às metas do Plano Provincial de Educação, o que sugere o reconhecimento da importância dos dados, ainda que sua utilização prática se mantenha limitada.

Entre os gestores escolares, a percepção de articulação entre as Secretarias Municipal e Provincial para o uso de dados é dividida: dois participantes concordam plenamente, enquanto outros expressam concordância parcial ou incerteza. Essa variação indica que, embora existam canais formais de comunicação, a articulação interinstitucional ainda não é percebida como um processo estruturado e contínuo. Conforme destaca Oliveira (2021), o regime de colaboração entre os entes educacionais deve ultrapassar a dimensão meramente administrativa e se firmar como uma estratégia sistêmica de planejamento, execução e avaliação das políticas públicas. No caso de Angola, configurada constitucionalmente como um Estado Unitário, essa articulação precisa ser ainda mais bem delineada, pois as estruturas locais — como as administrações municipais e as direções escolares — possuem limitada autonomia decisória e financeira. Isso faz com que a implementação das políticas dependa fortemente de orientações e recursos centralizados, o que tende a engessar as ações e dificultar respostas contextualizadas às realidades específicas dos territórios.

Como observa Oliveira (2021), em contextos de baixa descentralização, a colaboração entre os níveis de governo precisa ser sustentada não apenas por normas institucionais, mas por processos de aprendizagem interorganizacional, trocas de saberes e mecanismos de apoio mútuo. Quando isso não ocorre, a execução das políticas se fragmenta, e os atores locais operam de maneira isolada, sem coordenação vertical nem suporte técnico qualificado. No caso de Cabinda, a fragilidade dessa colaboração compromete a coerência das ações e limita a capacidade dos gestores escolares de transformar dados educacionais em estratégias de intervenção pedagógica.

Assim, para que o regime de colaboração se configure como instrumento efetivo de gestão pública, é necessário fortalecer os canais de diálogo interinstitucional, promover formações conjuntas e instituir rotinas partilhadas de

análise, planejamento e monitoramento. Só assim será possível garantir que as políticas públicas ganhem densidade territorial e efetividade local, respeitando a lógica de um Estado Unitário que reconhece a diversidade de seus contextos sem abrir mão da coesão nacional.

Outro ponto de atenção é o baixo grau de consciência dos gestores sobre o alinhamento entre os dados escolares e as metas do Plano Provincial de Educação. A maioria reconhece apenas parcialmente essa relação, o que evidencia uma distância crítica entre o nível técnico-operacional e o estratégico-político da gestão educacional. Esse descompasso expressa o que Arellano (2017) denomina de “fragmentação institucional”, ou seja, a ruptura entre a formulação e a execução das políticas educacionais, em que os planos não são apropriados pelas instâncias locais e se limitam a um papel formal, sem impacto real na tomada de decisão. Essa situação compromete a coerência do ciclo de gestão e dificulta o monitoramento eficaz, pois os indicadores de fluxo escolar deixam de orientar os processos de planejamento e avaliação.

Contudo, conforme alerta Rothen e Santana (2018), a predominância de uma cultura burocrática na gestão pública educacional tende a gerar o “*fetichismo do dado*”¹¹: coleta-se e sistematiza-se informação, mas sem convertê-la em reflexão crítica e ação transformadora. Como se observa no quadro 9, os secretários municipais apresentam percepções ligeiramente mais positivas. Três afirmam concordar plenamente que existe articulação entre as Secretarias e que os dados orientam decisões políticas tanto em nível provincial quanto municipal. Essa leitura pode refletir uma visão mais institucionalizada da gestão, voltada à manutenção dos fluxos administrativos.

Daí, retomando a expressão “fetichismo do dado”, utilizada por Rothen e Santana (2018) para denunciar uma prática recorrente na gestão educacional em que os dados são coletados e sistematizados, mas não são devidamente apropriados como instrumentos de análise crítica e tomada de decisão estratégica. Segundo os autores:

A intensificação da cultura avaliativa, sem a devida formação e apropriação crítica dos dados, pode contribuir para a produção de

¹¹ Teoria de fetichismo traçado por Karl Marx em sua obra *O Capital* na produção científica brasileira na área da Educação (Bueno, 2020)

uma lógica de “*fetichismo dos dados*”, em que os números assumem uma aparente neutralidade e cientificidade, mascarando desigualdades e desresponsabilizando os agentes públicos de decisões mais complexas (Rothen; Santana, 2018, p. 13).

Explorar essa ideia permite aprofundar a crítica à forma como os dados educacionais são tratados no contexto de Cabinda: muitas vezes como fins em si mesmos — indicadores que legitimam a burocracia —, em vez de instrumentos que fomentem a reflexão pedagógica e a transformação das práticas escolares.

As falas do Secretário Provincial de Educação reforçam essas constatações. Ao reconhecer que “*o grande desafio é a colheita destes dados e o acompanhamento às escolas*”, ele explicita a carência de quadros técnicos qualificados e de rotinas consistentes de devolutiva e análise. Essa limitação, como sublinha Tavares Júnior (2018), impede que os indicadores de fluxo escolar cumpram sua função primordial — a de orientar intervenções preventivas e políticas baseadas em evidências. Em Cabinda, essa lacuna se traduz em um *déficit* de coordenação vertical e horizontal, no qual as informações circulam, mas não produzem retroalimentação efetiva entre os níveis da administração educacional.

O fetichismo do dado educacional é uma crítica à maneira como os dados estatísticos são frequentemente tratados no campo da gestão educacional. Segundo Rothen e Santana (2018), o conceito remete à ideia marxista de “fetichismo da mercadoria”, ou seja, a tendência de atribuir valor intrínseco a algo que, na verdade, é apenas representação ou meio. No contexto educacional, significa tratar os dados como fins em si mesmos — como se, ao simplesmente coletar, organizar e divulgar os números, a política educacional estivesse sendo efetivada.

Entretanto, na visão dos defensores dessa teoria:

Há uma produção crescente de indicadores, gráficos e *rankings* que, no entanto, não são acompanhados de processos formativos que possibilitem a apropriação crítica dessas informações pelos sujeitos escolares. Isso gera uma gestão marcada pelo que denominamos de ‘fetichismo do dado’ — em que o dado é valorizado, divulgado, comparado, mas pouco compreendido e raramente convertido em ação educativa transformadora. (Rothen; Santana, 2018, p. 13–14)

Essa abordagem alerta para o risco da estatística educacional se tornar um instrumento de controle e *marketing* político, em vez de uma ferramenta de

diagnóstico, planejamento e ação pedagógica. Quando os dados são apresentados sem contexto, interpretação crítica ou vínculo com a prática escolar, eles reforçam a distância entre a formulação das políticas e sua implementação.

Portanto, essa abordagem tem implicações na gestão educacional, pois a crítica ao *fetichismo* do dado aponta a necessidade de formação continuada, criação de espaços coletivos de análise e integração dos dados às práticas pedagógicas. Sem esses elementos, os gestores escolares e educadores permanecem como meros executores de metas numéricas, sem condições reais de compreender e intervir na realidade educacional que os números pretendem representar.

Em síntese, o quadro evidencia que tanto gestores escolares quanto secretários municipais reconhecem a importância do uso dos dados, mas a percepção de sua aplicação nas políticas públicas é desigual e pouco consolidada. O uso estratégico dos dados de fluxo escolar ainda se encontra em estágio incipiente, caracterizado mais por cumprimento burocrático de obrigações do que por gestão pedagógica orientada por evidências.

A partir das percepções sobre o uso dos dados de fluxo escolar nas políticas e estratégias educacionais, torna-se necessário compreender como os diferentes níveis de gestão — provincial, municipal e escolar — avaliam as orientações e o suporte institucional oferecidos para a análise e aplicação desses dados. Essa dimensão é essencial porque revela até que ponto o processo de gestão baseada em evidências é sustentado por práticas de acompanhamento, formação e apoio técnico-pedagógico. O Quadro 10, a seguir, apresenta as respostas dos gestores escolares e dos secretários municipais quanto ao grau de concordância relacionado à orientação e ao suporte oferecido pelas Secretarias de Educação, permitindo avaliar a consistência, a continuidade e a efetividade da assistência técnica prestada às escolas na interpretação e uso dos indicadores de fluxo escolar.

Quadro 10 Análise do grau da concordância dos gestores escolares e secretários sobre Orientações e Suporte

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo
Gestores Escolares – orientações e suporte				
A partir dos dados de fluxo escolar oriento ações na escola, como gestor	X	X	X	4
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta externa	1	X	2	1
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta interna	X	1	1	2
A Secretaria Provincial incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	1	3	X
A Secretaria Municipal incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	1	3	X
Incentivo o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	1	1	2	X
A Secretaria provincial acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	X	1	2
A Secretaria Municipal acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	1	1	2
Acompanho o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	X	1	3
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	X	X	X	4
Recebo orientação da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar	X	X	1	3
Recebo suporte da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	1	1	X	2
Recebo suporte da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar	1	X	X	3
Ofereço Suporte para a escola analisar os dados de fluxo escolar	1	1	2	X
A escola recebe orientações claras da Secretaria Provincial sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar	X	1	1	2
A escola recebe orientações claras da Secretaria Provincial sobre envio de relatórios de fluxo escolar	X	1	1	2
A escola recebe orientações claras da Secretaria Municipal sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar	X	1	2	1
A escola recebe orientações claras da Secretaria Municipal sobre envio de relatórios de fluxo escolar	X	1	2	1
Oriento a escola sobre como preencher os relatórios de fluxo escolar	X	X	1	3
Secretários Municipais – orientações e suporte				
A partir dos dados de fluxo escolar oriento o gestor para ações na escola	X	X	2	2
Os dados de fluxo escolar das escolas estão organizados e acessíveis para	1	1	X	2

consulta externa				
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta interna dos profissionais da escola	X	X	1	3
A Secretaria Provincial incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	1	0	2
A Secretaria Municipal incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X		2	2
As escolas incentivam o uso dos dados de fluxo escolar	X	2	X	2
A Secretaria provincial acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	1	X	0	2
A Secretaria Municipal acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola	X	X	1	3
Acompanho o uso dos dados de fluxo escolar pelas escolas	X	X	1	3
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Oriento os gestores escolares para análise dos dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Recebo suporte da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Ofereço suporte para os gestores realizarem a análise dos dados de fluxo escolar	X	1	1	2
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola	X	1	2	1
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola	X	1	2	1
As escolas recebem orientações claras da Secretaria Provincial sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar	1	1	1	1
Realizo orientações claras sobre envio de relatórios de fluxo escolar	X	X	1	3
Realizo orientações claras da Secretaria Municipal sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar	X	X	1	3
Envio orientações claras da Secretaria Municipal sobre envio de relatórios de fluxo escolar	X	X	1	3
Oriento a escola sobre como preencher os relatórios de fluxo escolar	X	X	1	3
A escola recebe devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar	1	1	1	1
A escola recebe devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar	1	1	1	1
A escola recebe devolutivas da Secretaria Municipal com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar	1	1	1	1
A escola recebe da Secretaria Municipal devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar	1	1	1	1

Estruturo devolutivas com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar para a escola	1	X	1	2
Estruturo devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar para a escola	1	X	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (Martinho, 2025).

Os resultados do Quadro 10 indicam que tanto os gestores escolares quanto os secretários municipais reconhecem a importância das orientações institucionais e do suporte técnico para o uso dos dados de fluxo escolar. Entretanto, divergem quanto à frequência, regularidade e efetividade dessas orientações. De modo geral, observa-se maior concordância sobre a existência de incentivos para a análise dos dados nas escolas; contudo, há menor convergência quanto ao acompanhamento técnico continuado e à oferta de devolutivas estruturadas.

Entre os gestores escolares, há forte consenso de que os dados de fluxo escolar são utilizados para orientar práticas internas — todos os entrevistados afirmaram utilizá-los regularmente. Isso demonstra uma iniciativa local relevante de apropriação dos indicadores. No entanto, essa apropriação ocorre de forma autônoma e desarticulada, pois grande parte dos gestores discorda ou concorda apenas parcialmente que recebe orientações sistemáticas das Secretarias Provincial e Municipal. Conforme Dourado (2016), a construção de uma cultura de uso de dados não se limita à disponibilização dos indicadores: exige mediação formativa contínua, rotinas colaborativas e acompanhamento persistente.

O estudo de Furtado (2025) reforça essa necessidade ao demonstrar que programas de formação continuada ampliam a capacidade reflexiva dos gestores, fortalecendo lideranças éticas, colaborativas e orientadas pela aprendizagem. A ausência de suporte técnico consistente compromete o potencial transformador dos dados, reduzindo-os a instrumentos administrativos pouco integrados à prática pedagógica.

Os secretários municipais, por sua vez, reconhecem que oferecem algum nível de orientação às escolas, mas admitem que essas ações são pontuais e insuficientemente sistematizadas. Embora quatro secretários afirmem orientar os gestores a partir dos dados, a predominância de concordância parcial em relação à estrutura das devolutivas indica que o processo de retroalimentação permanece incipiente. Correia e Sá (2021) afirmam que a liderança educacional eficaz depende da institucionalização de práticas formativas permanentes e da construção de vínculos institucionais que favoreçam a escuta e a colaboração.

A fala do Secretário Provincial de Educação sobre a dificuldade em compreender e tratar o dado, além de formar os responsáveis pela escolar sintetiza esse diagnóstico, conforme já apresentado, revela que o problema não reside apenas na produção dos dados, mas na insuficiência de capacidades institucionais

para leitura crítica e uso pedagógico (Secretário Provincial de Educação, 2025). Oliveira (2021) destaca que a ausência de um regime de colaboração eficaz entre os níveis de gestão compromete a coerência e a intencionalidade pedagógica das políticas públicas.

A escassez de devolutivas técnicas e pedagógicas constitui outro ponto crítico. Como afirma Franco (2012), os dados educacionais só cumprem sua função social quando retornam ao contexto escolar traduzidos em diagnósticos situados, orientações práticas e metas de melhoria. Quando devolutivas não ocorrem, o ciclo avaliativo se reduz a um *ritual burocrático* que coleta informação, mas não produz compreensão.

Rothen e Santana (2018) acrescentam que a ausência de mecanismos de devolutiva e acompanhamento tende a consolidar uma cultura de avaliação centrada em números, não em reflexão e aprendizagem institucional. Esse cenário reflete-se em Cabinda, onde o ciclo de gestão — coleta, análise, devolução e replanejamento — permanece incompleto por falta de condições técnicas, organizacionais e institucionais.

Três fatores explicam essa ruptura: (1) insuficiência de capacidades analíticas nas escolas e Secretarias; (2) falta de institucionalização de rotinas de devolutiva, conforme Esteban (2010); e (3) fragilidade do regime de colaboração vertical e horizontal, como defende Oliveira (2021). Lück (2009) enfatiza que a leitura pedagógica dos dados exige competências específicas, enquanto Brookhart (2013) reforça que o potencial dos dados depende da habilidade dos profissionais em interpretá-los e traduzi-los em ação.

A abordagem *Data Wise* (Boudett; City e Murnane apud Silveira, 2014) reforça essa análise ao argumentar que o uso eficaz dos dados depende de uma cultura baseada nos princípios *ACE* — *Action, Collaboration and Evidence*. No entanto, o que se observa é a ausência de rotinas colaborativas, protocolos de interpretação e devolutivas estruturadas — elementos essenciais da “investigação disciplinada” sugerida pelo modelo. Dessa forma, o sistema permanece restrito às etapas iniciais da coleta, sem avançar para análises coletivas e implementação monitorada.

Em síntese, o Quadro 10 revela um contexto de avanços incipientes e desafios estruturais. Embora haja reconhecimento da importância dos dados por parte dos gestores e Secretarias, o uso qualificado, colaborativo e orientado por evidências ainda não está institucionalizado. A consolidação dessa cultura exige

ampliar a formação continuada, fortalecer a comunicação entre os níveis de gestão, estabelecer rotinas de devolutiva pedagógica e desenvolver mecanismos consistentes de acompanhamento. Somente assim será possível transformar os dados de fluxo escolar em instrumentos estratégicos de diagnóstico, planejamento e promoção da equidade educacional.

Dando continuidade à análise sobre a apropriação e o uso dos dados no contexto educacional de Cabinda, o Quadro 11 aprofunda a compreensão acerca da etapa seguinte do ciclo avaliativo: a integração dos dados de fluxo escolar ao planejamento administrativo e pedagógico. Enquanto o Quadro 10 evidenciou fragilidades nas orientações, no suporte técnico e nas devolutivas institucionais, o Quadro 11 permite verificar como essas condições influenciam — ou limitam — a capacidade das escolas e das Secretarias de transformar informações em decisões estratégicas. A análise desse quadro possibilita identificar em que medida os indicadores produzidos têm sido incorporados aos processos de planejamento, ao estabelecimento de prioridades e à formulação de políticas voltadas à melhoria da qualidade educacional na Província de Cabinda.

Quadro 11 Planejamento Educacional e Uso de Dados

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo
Gestor Escolar - planejamento				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Provincial de Educação	X	X	3	1
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Provincial de Educação	X	1	3	
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Municipal de Educação	X	1	3	
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação	X	X	3	1
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da escola	X	X	1	3
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da escola	X	X	X	4
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar turmas/classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias pedagógicas específicas.	X	2	X	2
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas.	1	1	X	2
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas.	X	2	1	1
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas.	1	1	1	1
A escola usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas.	X	1	1	2
A escola usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas.	X	1	1	2
Secretários Municipais – planejamentos				
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar	2	1	X	1
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar	2	1	X	1
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Municipal com interpretação técnica dos	X	2	X	2

dados de fluxo escolar				
As escolas recebem da Secretaria Municipal devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar	X	2	X	2
Estruturo devolutivas com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar para a escola	X	2	X	2
Estruturo devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar para a escola	X	2	X	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Provincial de Educação	1	X	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Provincial de Educação	1	X	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Municipal de Educação	X	X	2	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação	X	X	2	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da escola	X	1	1	2
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da escola	X	1	1	2
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar turmas/classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias pedagógicas específicas	1	X	2	1
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar disciplinas os com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas	2	1	X	1
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas	X	1	2	1
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas	1	2	1	X
A escola usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas	X	1	2	1
A escola usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas	1	1	1	1
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola	1	2	1	X
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola	X	3	1	X
Consigo realizar o tratamento técnico dos dados de fluxo escolar no nível da escola	X	1	2	1
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	X	1	2	1

O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	1	1	2	X
--	---	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (Martinho, 2025).

Os resultados do Quadro 11 indicam que tanto os gestores escolares quanto os secretários municipais reconhecem a relevância dos dados de fluxo escolar para orientar o planejamento pedagógico e administrativo. Contudo, a análise revela diferenças importantes no grau de sistematização e na qualidade dos processos de planejamento realizados nos diferentes níveis da gestão educacional.

Entre os gestores escolares, observa-se maior concordância em relação ao uso dos dados no planejamento pedagógico interno, especialmente no que se refere à identificação de fragilidades nas turmas e disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono. O fato de todos os gestores afirmarem que utilizam os indicadores para orientar decisões pedagógicas sugere um esforço local de apropriação dos dados. Entretanto, a análise também evidencia que o uso dos dados para o planejamento administrativo é menos consistente e depende da iniciativa individual das lideranças escolares, o que revela ausência de rotinas institucionais formalizadas.

Já entre os secretários municipais, os resultados demonstram um reconhecimento mais amplo de que os dados devem orientar tanto o planejamento administrativo quanto o pedagógico; porém, as respostas sobre as devolutivas e os mecanismos de acompanhamento técnico indicam que tais processos ainda são frágeis, esporádicos e insuficientemente sistematizados. Embora parte dos secretários afirme estruturar devolutivas técnicas e pedagógicas, predomina a concordância parcial, revelando que a retroalimentação das escolas não ocorre de forma contínua, preventiva ou estratégica.

Essa assimetria entre níveis de gestão expressa um problema típico de política pública, identificado por Arellano (2017) ao discutir o ciclo lógico de resultados nos Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD). Para o autor, o planejamento eficaz deve articular missão, visão, objetivos, produtos, resultados e impactos em uma cadeia coerente. No caso da educação, os dados de fluxo escolar deveriam funcionar como indicadores estruturantes dessa cadeia, permitindo que escolas e Secretarias antecipem problemas e ajustem suas estratégias. Entretanto, em Cabinda, observa-se um uso reativo e fragmentado: os dados são analisados sobretudo *após* a ocorrência dos problemas, e não como parte de um ciclo integrado de planejamento.

Essa falha de alinhamento torna-se ainda mais evidente à luz do Marco Lógico, discutido por Arellano (2002), que enfatiza a necessidade de transformar

causas estruturais em objetivos operacionais claros. A dissertação de Araújo (2020) reforça esse entendimento ao demonstrar que políticas educacionais só se consolidam quando sustentadas por um planejamento articulado entre setores técnico, pedagógico e administrativo. Para a autora, “uma política pública educacional bem definida requer planejamento estratégico articulado com diferentes setores”, o que inclui formação, acompanhamento, devolutivas e monitoramento. No contexto cabindense, a ausência desses elementos impede que problemas como reprovação e abandono sejam enfrentados de maneira preventiva.

A fala do Secretário Provincial de Educação sintetiza esse diagnóstico ao afirmar: “*Ainda não temos um plano de acompanhamento contínuo, mas fazemos análises pontuais quando há necessidades de prestar contas*”. Tal postura demonstra que a análise dos dados ainda cumpre uma função mais burocrática do que pedagógica, reproduzindo o que Araújo (2020) identifica como políticas episódicas e descontínuas, sem monitoramento e devolutivas sistemáticas. Faltam mecanismos de acompanhamento técnico, observação de sala, orientação pedagógica e *feedback* estruturado — elementos fundamentais para transformar dados em aprendizagem institucional.

Essa fragilidade no planejamento também é apontada pela literatura sobre gestão educacional baseada em evidências. Dourado (2016) destaca que os dados devem subsidiar tanto o controle quanto a reflexão, permitindo análise de causas, formulação de estratégias e ajuste contínuo das práticas. Franco (2012) acrescenta que o ciclo avaliativo só se completa quando os dados retornam às escolas traduzidos em diagnósticos situados e orientações práticas. Sem isso, o uso dos dados permanece superficial.

Aplicando o modelo de Arellano (2017) ao contexto cabindense, torna-se evidente que o fluxo escolar deveria funcionar como eixo do Sistema de Desempenho Educacional, orientando a definição de metas, indicadores e resultados esperados. Entretanto, o que se observa é a ausência de uma matriz de resultados articulada, o que impede que os dados cumpram seu papel estratégico.

Assim, o Quadro 11 evidencia que o principal desafio em Cabinda não é a coleta ou disponibilidade dos dados, mas a incapacidade institucional de conectá-los ao planejamento estratégico. O sistema educacional ainda carece de uma cultura analítica estruturada, de rotinas de monitoramento e de formação técnica contínua que permitam converter indicadores em ação pedagógica qualificada.

Dessa forma, o ciclo avaliativo permanece incompleto — não por falta de dados, mas pela ausência de condições institucionais para transformá-los em planejamento estratégico, intervenção pedagógica e melhoria contínua.

Em continuidade, o Quadro 12 complementa essa compreensão ao examinar de que maneira gestores e secretários interpretam os dados de fluxo escolar e como essas interpretações se traduzem em ações concretas, aprofundando a análise sobre a maturidade analítica e o uso pedagógico dos indicadores na Província de Cabinda.

Quadro 12 - Interpretação e uso de dados de Fluxo Escolar

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo
Gestores Escolares - interpretação e uso				
Consigo realizar o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	X	X	2	2
A comunidade escolar participa (conselho, pais) na leitura e uso dos dados de fluxo escolar	X	1	3	X
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Provincial de Educação	X	1	3	X
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Municipal de Educação	X	1	3	X
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na gestão escolar	X	X	2	2
A escola participou recentemente de formações sobre análise e uso dos dados de fluxo escolar	X	3	1	X
Secretários Municipais				
A gestão escolar consegue realizar o tratamento técnico dos dados de fluxo escolar no nível da escola	1	1	2	
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	X	1	1	2
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	X	X	2	2
O suporte da gestão escolar é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola	1	X	3	X
A comunidade escolar participa (conselho, pais) na leitura e uso dos dados de fluxo escolar	X	1	1	2
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Provincial de Educação	X	2	1	1
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Municipal de Educação	X	1	2	1
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na gestão escolar	X	2	1	1
A escola participou recentemente de formações sobre análise e uso dos dados de	X	1	1	2

fluxo escolar				
---------------	--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do Quadro 12 evidencia que o principal desafio enfrentado pela gestão escolar em Cabinda não é apenas a coleta de dados de fluxo escolar, mas sua interpretação, apropriação e uso pedagógico. Como observa Afonso (2009), a burocracia educacional tende a priorizar a coleta e o envio de informações, transformando o uso dos dados em ato administrativo, e não em processo reflexivo e transformador.

A fala do Secretário Provincial da Educação (entrevista concedida em setembro de 2025) reforça este diagnóstico: *“Temos técnicos que preenchem relatórios, mas poucos sabem interpretar o que esses números significam para a aprendizagem dos alunos.”* Essa percepção demonstra que o problema central não é o acesso aos dados, mas a capacidade institucional de transformá-los em conhecimento aplicável.

Neste sentido, Dourado (2016) destaca que a cultura de uso de dados demanda ambientes organizacionais colaborativos, nos quais a informação é discutida coletivamente e utilizada de forma sistemática para orientar decisões e planejamento. No contexto de Cabinda, porém, os dados de fluxo escolar circulam de forma verticalizada — das escolas para as Secretarias —, com pouca devolutiva interpretativa, fragilizando o ciclo de retroalimentação.

As impressões dos secretários municipais reforçam se cenário ao apontarem que o suporte técnico oferecido pelas Secretarias, embora existente, não é suficiente para fortalecer as capacidades analíticas das escolas. Tal constatação dialoga com Arellano (2017), que afirma que a eficácia de um Sistema de Avaliação de Desempenho depende da integração entre planejamento, monitoramento e avaliação. Quando essa integração não ocorre, o uso dos dados se limita a ações pontuais.

A literatura do *Data Wise* ((Boudett; City e Murnane apud Silveira, 2014)) reforça esse argumento ao afirmar que o uso eficaz dos dados depende da construção de uma cultura institucional sustentada no princípio *ACE* — *Action, Collaboration and Evidence*. Segundo o modelo, somente quando as escolas desenvolvem rotinas coletivas de análise, investigação e ação, os dados se convertem em ferramentas de melhoria.

Os resultados do Quadro 12 confirmam a ausência dessas rotinas: gestores demonstram confiança limitada na própria capacidade analítica; secretários avaliam tais capacidades como insuficientes; e ambos reconhecem a inexistência de uma

cultura consolidada de uso dos dados. Além disso, a baixa participação da comunidade escolar inviabiliza processos mais democráticos de tomada de decisão.

Adicionalmente, as formações oferecidas não são sistemáticas, o que impede o desenvolvimento das competências necessárias para leitura e interpretação dos dados. Como indica Arellano (2002), sistemas orientados por resultados exigem aprendizagem institucional contínua, algo que o modelo Data Wise coloca como passo essencial no ciclo de investigação.

Diante deste cenário, o Quadro 12 evidencia que Cabinda está em um estágio de transição: superou a fase de coleta de dados, mas ainda não consolidou práticas de análise e interpretação capazes de transformar indicadores de fluxo escolar em ferramentas de planejamento. Consolidar essa cultura de uso implica formação continuada, protocolos de devolutiva e fortalecimento do suporte técnico às escolas.

3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente capítulo evidenciou a complexa tessitura que envolve a coleta, organização, análise, monitoramento e uso de dados de fluxo escolar na Província de Cabinda, articulando dimensões técnicas, institucionais e pedagógicas distribuídas entre os níveis provincial, municipal e escolar. Os resultados obtidos permitem compreender que a apropriação dos dados no sistema educacional local encontra-se em um estágio intermediário de consolidação, marcado por tensões entre o discurso institucional de gestão baseada em evidências e a prática cotidiana ainda fragmentada e pouco sistemática.

A diversidade do perfil dos sujeitos da pesquisa mostrou-se um elemento estruturante da análise. Enquanto o Secretário Provincial opera com uma visão estratégica do sistema, os Secretários Municipais situam-se na interface entre normatização e implementação, e os Gestores Escolares vivenciam a materialidade dos processos pedagógicos e administrativos. Essa pluralidade de posições permitiu captar contradições entre a política declarada e a política em uso, revelando assimetrias de interpretação, de capacidade técnica e de responsabilidade no ciclo de gestão dos dados de fluxo escolar.

No eixo referente à coleta e organização dos dados (Quadro 5), verificou-se que, embora existam mecanismos formais de registro, persistem problemas de padronização, regularidade e confiabilidade. A declaração do Secretário Provincial —

“o grande desafio é a colheita destes dados e o acompanhamento às escolas” — revela uma fragilidade estrutural: os dados existem, mas não são produzidos dentro de uma lógica de consistência e qualidade. Essa constatação dialoga com Bardin (2011), segundo a qual a informação só adquire valor quando submetida a processos sistemáticos de categorização e interpretação. No caso analisado, os dados são coletados, mas ainda não se convertem, de modo pleno, em conhecimento aplicável à gestão.

A análise e o monitoramento dos dados (Quadro 6) revelaram percepções significativamente distintas entre gestores escolares e secretários municipais. Enquanto os secretários vêem o monitoramento como prática regular e institucionalizada, os gestores o percebem como irregular, eventual e predominantemente burocrático. Essa discrepância confirma a hipótese de uma cadeia informacional fragmentada, na qual o monitoramento cumpre mais a função de controle documental do que de diagnóstico e retroalimentação pedagógica. Dourado (2016) e Franco (2012) enfatizam que o monitoramento efetivo exige devolutivas regulares, interpretação crítica e diálogo entre os níveis de gestão. A ausência desses elementos, em Cabinda, compromete o caráter preventivo dos indicadores, enfraquecendo a capacidade de intervenção tempestiva.

No que se refere ao uso dos dados no planejamento e tomada de decisão (Quadro 7), emergiu um paradoxo central: embora gestores e secretários reconheçam a importância dos dados, poucos conseguem transformá-los em ação planejada e consistente. Observou-se que os dados de matrícula, aprovação e reprovação são utilizados com maior frequência, enquanto os indicadores de abandono — fundamentais para a eficiência interna — recebem menor atenção. Esse quadro reflete a ausência de espaços permanentes de reflexão coletiva, fundamentais para consolidar uma cultura de diálogo, corresponsabilidade e tomada de decisão informada, conforme preconiza Lück (2009). A afirmação do Secretário Provincial — *“precisamos ter técnicos que compreendam como devem ser colhidos e tratados os dados”* — reforça que o déficit formativo permanece como barreira estrutural.

Os resultados dos Quadros 8 a 11, que trataram de orientações, suporte, devolutivas e integração dos dados ao planejamento, evidenciam contradições importantes entre percepção institucional e prática cotidiana. Embora os respondentes reconheçam o valor estratégico dos indicadores, a maioria afirma não

receber orientações claras, relatórios interpretativos ou devolutivas pedagógicas regulares. Isso confirma a ausência de um regime de colaboração eficaz, conforme problematiza Oliveira (2021), e revela que o uso dos dados no planejamento pedagógico e administrativo aparece, muitas vezes, como exigência burocrática, não como prática estratégica de gestão.

O diálogo com Arellano (2002; 2017) permitiu interpretar essas fragilidades como sintomas de um problema mais amplo: a inexistência de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) capaz de articular planejamento, monitoramento e avaliação dentro de um ciclo lógico contínuo. Em Cabinda, o dado de fluxo escolar ainda é tratado como produto final (percentual ou número), e não como insumo para gerar aprendizagens organizacionais e orientar decisões estratégicas. A falta de alinhamento entre diagnóstico, metas, indicadores e ações provoca uma dinâmica de acompanhamento linear e reativa, incompatível com modelos de gestão por resultados.

Outro ponto crítico refere-se à cultura de uso dos dados. A análise revelou que, embora haja reconhecimento institucional do valor dos indicadores, ainda não existe uma prática consolidada que valorize o dado como instrumento de reflexão pedagógica. A escola frequentemente aparece como mera fornecedora de informações, e não como sujeito ativo do processo analítico. Esse padrão reitera o que Afonso (2009) denomina de “fetichismo avaliativo”: a crença de que a mera existência de dados garante eficiência, desconsiderando a interpretação e a aplicação contextualizada como condições essenciais para seu valor pedagógico e administrativo.

De forma sintética, os resultados deste capítulo apontam para três desafios estruturais no sistema educacional cabindense: (a) fragilidade técnica de gestores e equipes na leitura e interpretação dos dados; (b) ausência de rotinas institucionais de monitoramento e devolutiva, impedindo o fechamento do ciclo avaliativo; (c) baixa integração vertical e horizontal entre os níveis de gestão, restringindo a circulação de informações e a tomada de decisão coletiva.

Esses elementos convergem para a mesma problemática sistêmica: a inexistência de uma governança informacional articulada, capaz de transformar dados em conhecimento e conhecimento em ação pedagógica. O dado sobe, mas não retorna; é coletado, mas não se converte em diagnóstico; é registrado, mas não gera aprendizagem institucional.

Apesar desses limites, o capítulo identificou potencialidades relevantes. Há reconhecimento institucional sobre o valor dos dados, mecanismos formais de coleta e disposição de gestores e secretários em aperfeiçoar suas práticas. Esse cenário indica condições favoráveis para a construção de políticas de fortalecimento da cultura de monitoramento e avaliação. O regime de colaboração entre Secretarias Provincial e Municipais surge como eixo estratégico para consolidar um sistema mais responsivo e orientado por evidências.

Considerando que esta dissertação teve como propósito analisar os modos de coleta, organização, monitoramento e uso dos dados de fluxo escolar na Província de Cabinda, à luz das percepções e práticas de gestores provinciais, municipais e escolares, buscando compreender em que medida esses dados subsidiam a tomada de decisão e a garantia do direito à educação. A investigação partiu do pressuposto de que os indicadores de fluxo escolar — abandono, reprovação e distorção idade-classe — não constituem apenas métricas administrativas, mas expressões concretas das condições de acesso, permanência e sucesso escolar dos alunos no sistema educativo.

Os resultados evidenciaram que, embora exista reconhecimento institucional acerca da importância dos dados, sua apropriação ainda se dá de forma fragmentada, descontínua e predominantemente burocrática. O abandono escolar, a reprovação reiterada e a distorção idade-classe emergem, assim, não apenas como fenômenos estatísticos, mas como sintomas estruturais de fragilidades na governança educacional, na articulação interinstitucional e na capacidade do sistema de responder preventivamente às trajetórias escolares interrompidas ou fracassadas.

Essa constatação assume especial relevância quando analisada à luz do marco normativo angolano. A Lei n.º 17/16, de 7 de outubro, que estabelece a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola, consagra a educação como direito fundamental e dever indeclinável do Estado, orientando-se pelos princípios da igualdade de oportunidades, da inclusão, da qualidade e da justiça social. Nessa perspectiva, os indicadores de fluxo escolar deixam de ser meros instrumentos técnicos e passam a constituir indicadores de efetivação — ou violação — do direito à educação, na medida em que revelam obstáculos à permanência e ao sucesso dos alunos no percurso escolar regular.

Os achados da pesquisa demonstram que o abandono escolar permanece submonitorado e pouco problematizado, apesar de seu impacto direto na exclusão educacional. A reprovação, por sua vez, é frequentemente naturalizada como resultado do desempenho individual do aluno, desconsiderando seus efeitos cumulativos na produção da distorção idade-classe, que compromete a equidade, a motivação e a progressão escolar. Esses três indicadores, analisados de forma integrada, revelam um padrão de ineficiência interna que desafia frontalmente os princípios estabelecidos pela Lei de Bases, sobretudo no que se refere à universalização do ensino, à permanência com sucesso e à responsabilidade do sistema educativo em criar condições objetivas de aprendizagem.

No plano internacional, os resultados dialogam diretamente com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, especialmente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que visa “assegurar educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (ONU, 2015). A Meta 4.1, ao preconizar que todas as crianças completem o ensino primário e secundário com resultados de aprendizagem relevantes, é diretamente tensionada pelos elevados índices de reprovação e abandono identificados no contexto estudado.

Já a Meta 4.5, ao enfatizar a eliminação das disparidades e a promoção da equidade, encontra na distorção idade-classe um obstáculo estrutural, uma vez que esta afeta de modo mais intenso os grupos socialmente vulneráveis. A Meta 4.a, por sua vez, reforça a necessidade de ambientes de aprendizagem seguros, inclusivos e eficazes, o que pressupõe sistemas de monitoramento capazes de identificar precocemente riscos educacionais e orientar intervenções pedagógicas e administrativas.

À luz desses marcos normativos e dos resultados empíricos, torna-se evidente que o principal desafio do sistema educacional cabindense não reside na ausência de dados, mas na fragilidade de sua governança informacional. O dado de fluxo escolar é coletado, mas não retorna às escolas em forma de diagnóstico qualificado; é registrado, mas raramente convertido em conhecimento acionável; é exigido, mas pouco apropriado como instrumento de reflexão pedagógica e de responsabilização institucional. Essa dinâmica compromete o fechamento do ciclo avaliativo e enfraquece a capacidade do sistema de agir de forma preventiva e equitativa.

Considera-se que a cultura de apropriação e uso de dados de fluxo escolar em Cabinda encontra-se em uma fase de transição: avança em reconhecimento institucional, mas ainda carece de maturidade técnica, orgânica e sistêmica. Superar essas contradições demanda a construção de um modelo de gestão que integre planejamento estratégico, formação contínua e devolutiva pedagógica, articulados em um ciclo permanente de monitoramento e aprendizagem institucional.

É à luz desse conjunto de desafios estruturais e potencialidades institucionais que se delinea o Plano de Ação Educacional (PAE), apresentado no capítulo seguinte, como resposta propositiva e estruturante às lacunas identificadas ao longo da investigação. Os achados empíricos evidenciaram que a fragilidade na apropriação dos dados de fluxo escolar, a ausência de rotinas sistemáticas de análise, a descontinuidade das devolutivas pedagógicas e a limitada articulação interinstitucional comprometem a conversão da informação educacional em decisões pedagógicas e administrativas qualificadas. Ao mesmo tempo, revelaram a existência de condições favoráveis à mudança, como a abertura dos gestores ao diálogo, o reconhecimento da relevância dos indicadores e a disposição para processos formativos continuados.

Nesse contexto, o Plano de Ação Educacional afirma-se como uma resposta político-institucional estruturante, ancorada tanto nos resultados da pesquisa quanto nos marcos legais nacionais e nos compromissos internacionais assumidos por Angola, particularmente a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino e o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4). O PAE propõe o fortalecimento da cultura de uso dos dados de fluxo escolar, a institucionalização de rotinas permanentes de monitoramento e devolutiva pedagógica, a qualificação técnica de gestores e técnicos e o reforço do regime de colaboração entre os níveis provincial, municipal e escolar.

Ao centrar-se explicitamente nos indicadores de abandono, reprovação e distorção idade-classe, o Plano desloca o foco da mera produção estatística para uma lógica de responsabilização pública pela garantia do direito à educação, assumindo os dados como instrumentos normativos de regulação pedagógica, planejamento estratégico e equidade educacional. Dessa forma, os resultados da pesquisa de campo constituem a base empírica e conceitual do PAE, orientando a definição das ações, a priorização das etapas mais críticas do fluxo escolar e a

seleção dos instrumentos de monitoramento e avaliação, assegurando maior coerência, viabilidade e efetividade à proposta interventiva.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA DE USO DE DADOS DE FLUXO ESCOLAR NA GESTÃO EDUCACIONAL DA PROVÍNCIA DE CABINDA

Este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE) formulado a partir dos achados empíricos da pesquisa, cujo objetivo foi analisar a cultura de uso dos dados de fluxo escolar na gestão educacional da Província de Cabinda. Os resultados evidenciaram fragilidades estruturais e culturais que comprometem o potencial dos indicadores educacionais como instrumentos de diagnóstico, planejamento e tomada de decisão. Embora os dados sejam coletados com regularidade, sua circulação, interpretação e apropriação permanecem limitadas, revelando assimetrias entre os níveis de gestão e ausência de rotinas institucionais para análise pedagógica.

Entre os principais problemas identificados estão: a coleta manual e fragmentada das informações; a inexistência de padrões técnicos para a produção, validação e devolutiva dos dados; a carência de suporte técnico às equipas escolares e municipais; e a frágil articulação entre SPECT, Secretarias Municipais e escolas.

Esses achados, sistematizados no Capítulo 3, evidenciam o que Campagnucci (2022) denomina de *“fetichismo do dado”*, situação em que os indicadores são acumulados, mas não produzem sentido prático ou pedagógico, permanecendo restritos a funções burocráticas.

Do ponto de vista teórico, a literatura reforça que a simples existência de dados não garante sua utilização. Lopes (2025) destaca que a qualidade da informação, a clareza dos relatórios interpretativos e a existência de rotinas de análise são condições essenciais para que os profissionais da educação incorporem os indicadores aos seus processos decisórios.

Complementarmente, Valentim (2010) afirma que a informação só se converte em conhecimento quando mediada e apropriada pelos sujeitos, sendo a mediação um processo não neutro que exige competências técnicas e condições organizacionais favoráveis. Assim, o desafio em Cabinda não é apenas de ordem técnica, mas também cultural, relacionado à construção de significados e ao desenvolvimento de uma cultura institucional orientada por evidências.

Além disso, autores como Arellano (2017) e Lück (2009) ressaltam que a gestão educacional eficaz depende da articulação entre diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação, componentes que se fortalecem quando há clareza, participação e corresponsabilidade. O PAE proposto aqui dialoga diretamente com esse referencial ao assumir o uso dos dados como eixo estruturante para o fortalecimento da gestão democrática e para a melhoria da aprendizagem.

Nesse sentido, o PAE deste capítulo busca responder às fragilidades detectadas, estruturando um conjunto de ações voltadas ao fortalecimento da capacidade institucional das equipes provinciais, municipais e escolares para coletar, interpretar e utilizar dados de fluxo escolar de maneira contínua e sistemática. O plano ancora-se nos princípios do regime de colaboração, na formação continuada como pilar do desenvolvimento profissional e na institucionalização de práticas que favoreçam a aprendizagem organizacional, tal como defendido por Valentim (2010).

O Quadro 13 sintetiza os principais problemas identificados ao longo da pesquisa, os quais expressam, de forma estruturada, a realidade da prática de apropriação, análise e uso dos dados de fluxo escolar na Província de Cabinda. Esses entraves refletem limitações técnicas, institucionais e culturais que atravessam os diferentes níveis de gestão educacional, afetando a eficácia das políticas públicas e o planejamento escolar.

A sistematização apresentada organiza as evidências empíricas em seis eixos críticos — da fragmentação na coleta de dados ao uso declaratório e pouco reflexivo das informações —, associando cada um deles a suas causas estruturais, às implicações práticas para a gestão e a aprendizagem, e às recomendações de intervenção que embasam o Plano de Ação Educacional (PAE). Com isso, busca-se construir uma ponte clara entre o diagnóstico e as propostas de mudança, assegurando coerência entre análise, formulação e ação.

Quadro 13 – Diagnóstico e recomendações de intervenção para o fortalecimento do uso de dados educacionais em Cabinda

Problema Identificado	Causas/Situações-Descrição	Implicações para a Gestão e a Aprendizagem	Recomendações de Intervenção
1. Coleta de dados fragmentada e manual	Ausência de digitalização; <i>déficit</i> técnico; comunicação interinstitucional precária	Inconsistência e atraso nos dados; pouca confiabilidade para planejamento	Instituir núcleos municipais de estatística com suporte técnico e equipamentos adequados
2. Monitoramento irregular dos indicadores de fluxo escolar (reprovação, abandono)	Falta de rotina institucionalizada; ausência de acompanhamento formativo	Ações pedagógicas reativas; baixa prevenção da evasão	Criar calendário trimestral de análise dos indicadores com pautas pedagógicas obrigatórias
3. Falta de devolutivas pedagógicas e técnicas	Comunicação vertical e pouco interativa; ausência de cultura analítica	Desarticulação entre escolas e instâncias superiores; uso burocrático dos dados	Instituir sistema de <i>feedback</i> pedagógico com relatórios interpretativos para escolas
4. Baixa articulação entre dados e o Plano Provincial de Educação	Distanciamento entre formulação e execução; ausência de alinhamento de metas locais	Dados não orientam políticas; fragilidade na cultura de planejamento estratégico	Formar gestores para leitura crítica dos dados em articulação com os planos educacionais
5. Desigualdade técnica entre os níveis de gestão	Falta de formação continuada; ausência de burocratas intermediários especializados	Escolas atuam com autonomia limitada e alta discricionariedade	Criar programa de formação contínua para gestores em análise e uso pedagógico dos dados
6. Uso declaratório e pouco reflexivo dos dados	Cultura burocrática enraizada; “fetichismo do dado”	Os dados não subsidiam decisões concretas; manutenção do <i>status quo</i>	Promover espaços formativos interinstitucionais para análise crítica dos dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 13 evidencia uma cadeia de problemas que compromete a efetividade do ciclo de gestão educacional com base em evidências. A partir do levantamento das causas, percebe-se que as fragilidades não se restringem a aspectos técnicos, mas envolvem elementos culturais, institucionais e formativos.

- ▣ No eixo da coleta e organização dos dados, a falta de padronização e a precariedade tecnológica limitam a confiabilidade das informações, o que compromete o planejamento em todos os níveis da gestão. A proposta de criação de núcleos municipais de estatística responde a essa lacuna ao descentralizar e qualificar o processo de registro e tratamento dos dados.
- ▣ Quanto ao monitoramento e devolutiva, a ausência de rotinas institucionalizadas reflete uma fragilidade no uso pedagógico dos indicadores. A proposta de um calendário trimestral de análise, com pautas definidas, visa integrar o uso dos dados ao cotidiano da prática docente.
- ▣ A questão da devolutiva técnica e pedagógica evidencia o desafio da comunicação entre os níveis da administração educacional. O sistema de *feedback* proposto busca consolidar uma cultura de troca e apoio, rompendo com a lógica verticalizada da supervisão escolar.
- ▣ Sobre a articulação com os planos educacionais, a formação crítica dos gestores é apontada como essencial para transformar os dados em ações alinhadas às metas e prioridades do território, garantindo maior coerência e eficiência na execução das políticas.
- ▣ No campo da equidade técnica, a proposta de formação permanente atende à necessidade de reduzir as assimetrias entre escolas e Secretarias, fortalecendo a capacidade local de uso dos dados para fins pedagógicos e administrativos.
- ▣ Por fim, ao abordar o uso meramente declaratório dos dados, o quadro propõe espaços interinstitucionais para análise crítica, combatendo o chamado "fetichismo do dado" e promovendo uma cultura reflexiva e transformadora.

Com base nessa sistematização, as próximas seções detalharão cada uma das ações propostas, utilizando a ferramenta 5W2H para garantir clareza, viabilidade e responsabilidade na implementação.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE) fundamentado em evidências requer, como etapa inicial e eticamente necessária, a devolutiva dos resultados da pesquisa aos atores institucionais diretamente envolvidos na problemática investigada. Trata-se de uma ação estruturante, que reafirma o compromisso da pesquisa aplicada com a corresponsabilidade, a transparência e a construção coletiva de soluções. Neste sentido, esta seção apresenta a etapa destinada à socialização formal dos principais achados à Secretaria Provincial da Educação de Cabinda (SPECT), especialmente à área de estatística educacional, bem como às Secretarias Municipais de Educação.

Mais do que um procedimento informativo ou burocrático, a devolutiva constitui um movimento político-pedagógico orientado à escuta qualificada, ao diálogo técnico e à criação de condições institucionais favoráveis à implementação das ações propostas. Conforme destacam Franco (2012) e Arellano (2017), pesquisas desenvolvidas em contextos organizacionais devem promover processos reflexivos que permitam aos gestores reconhecer a natureza dos problemas diagnosticados e, a partir disso, fortalecer sua capacidade decisória. No caso desta dissertação, cuja centralidade repousa na apropriação e uso de dados de fluxo escolar, tal devolutiva adquire especial relevância por permitir que os responsáveis pela gestão educacional compreendam o potencial estratégico dos indicadores e reconheçam as fragilidades que hoje limitam sua utilização.

A opção por iniciar o Plano de Ação Educacional com essa etapa fundamenta-se em três objetivos complementares:

1. Sensibilizar os tomadores de decisão sobre a magnitude e a complexidade dos problemas identificados, estabelecendo um sentido de urgência e legitimidade para as ações que integram o PAE;
2. Engajar institucionalmente as autoridades provinciais e municipais, assegurando apoio político e administrativo às etapas subsequentes, especialmente às que demandam reorganização de processos, articulação interinstitucional e alocação diferenciada de recursos;

3. Criar um espaço técnico de diálogo e validação, permitindo que os profissionais que lidam cotidianamente com os dados educacionais contribuam com sugestões, ajustes e complementações que enriquecerão a implementação do PAE.

A devolutiva será realizada em formato presencial e interativo, contemplando a apresentação sintética dos dados coletados, a interpretação de suas implicações para a gestão educacional e uma introdução à lógica do Plano de Ação Educacional. Como produto desse encontro, será entregue um Relatório Técnico Resumido, concebido em linguagem clara e acessível, contendo os seguintes elementos essenciais:

- ▣ Apresentação executiva com os objetivos da pesquisa, o problema analisado e sua relevância para a gestão educacional da província;
- ▣ Sumário dos achados empíricos, com destaque para as principais fragilidades estruturais, organizacionais e formativas identificadas no uso dos dados de fluxo escolar;
- ▣ Quadro-síntese articulando problemas, causas, implicações e recomendações de intervenção, conforme sistematizado anteriormente nesta dissertação;
- ▣ Descrição introdutória do PAE, sua estrutura, finalidade e lógica de implementação;
- ▣ Resumo das seis ações propositivas, com indicação dos responsáveis institucionais, estratégias e resultados esperados;
- ▣ Orientações de monitoramento e avaliação, reforçando a necessidade de acompanhamento contínuo e devolutivas sistêmicas;
- ▣ Espaço específico para contribuições dos gestores, acompanhado de perguntas-guia, de modo a fomentar um retorno estruturado e colaborativo.

O relatório será apoiado por recursos gráficos — tabelas, ícones, diagramas e esquemas — que facilitem a compreensão dos dados e ampliem sua utilidade como instrumento de consulta e tomada de decisão. Assim, essa etapa inicial consolida a ponte entre o diagnóstico produzido pela pesquisa e o conjunto de ações propostas no PAE, garantindo que sua implementação seja sustentada por diálogo, reconhecimento institucional e corresponsabilidade administrativa.

Essa primeira ação cumpre, portanto, uma dupla função: de compromisso ético com o território pesquisado e de estratégia política para criar as condições

institucionais necessárias à viabilidade do PAE. Trata-se de uma etapa estruturante que inaugura o processo de implementação das ações propositivas e assegura que os resultados da pesquisa circulem entre aqueles que têm atribuição direta sobre a gestão dos dados educacionais na província. Para explicitar a organização dessa ação e orientar sua operacionalização, o Quadro 14 apresenta o detalhamento do processo de devolutiva técnica à SPECT e às Secretarias Municipais de Educação, estruturado com base na matriz 5W2H, de modo a garantir clareza, precisão e eficiência no planejamento.

Quadro 14 – Ação 1: Devolutiva Técnica dos Resultados da Pesquisa à SPECT e Secretarias Municipais

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Realizar devolutiva técnica dos resultados da pesquisa à SPECT Cabinda e Secretarias Municipais de Educação
Why (Por que será feito)	Para garantir transparência, engajamento institucional e legitimidade das ações propostas no PAE, além de estimular o diálogo entre pesquisa e prática
Where (Onde será feito)	Na sede da SPECT Cabinda, com presença das Secretarias Municipais de Educação e equipes técnicas convidadas
When (Quando será feito)	Primeira quinzena de março de 2026, marcando o início do cronograma de implementação do PAE
Who (Quem será responsável)	Autor da pesquisa (proponente), com apoio da Direção de Estatística da SPECT Cabinda
How (Como será feito)	Apresentação presencial com slides, entrega de relatório executivo impresso, escuta ativa dos participantes, coleta de sugestões
How Much (Quanto custará)	100 mil kwanzas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A devolutiva técnica dos resultados da pesquisa configura-se como uma etapa fundacional do Plano de Ação Educacional (PAE), sendo essencial para consolidar uma cultura institucional de gestão baseada em evidências. Ao compartilhar os achados diretamente com os principais atores institucionais – SPECT Cabinda e Secretarias Municipais de Educação – esta ação visa restituir à comunidade educativa as análises produzidas a partir da própria realidade vivida, promovendo engajamento, escuta e corresponsabilidade.

Segundo Gohn (2009), a socialização dos resultados da pesquisa fortalece o vínculo entre conhecimento acadêmico e prática social, estimulando a reflexão crítica e o aprimoramento de processos organizacionais. Em consonância, Franco (2012) afirma que a devolutiva é etapa indispensável para que os dados cumpram seu papel formativo, pois só se tornam instrumento de ação quando apropriados coletivamente.

No caso da Província de Cabinda, marcada por desafios estruturais no uso dos dados educacionais, esta ação representa também um gesto de reconhecimento institucional e valorização das equipes técnicas que participaram direta ou indiretamente da pesquisa. Trata-se de instaurar um ciclo comunicativo legítimo e colaborativo, rompendo com a lógica vertical e unidirecional que muitas vezes marca as relações entre pesquisa e gestão.

Além disso, a devolutiva inaugural cumpre a função estratégica de inaugurar o cronograma de implementação do PAE. Ao apresentar, discutir e acolher contribuições das lideranças educacionais no início do processo, cria-se uma base de legitimidade política e técnica para as demais ações propositivas. Essa escuta pode inclusive fortalecer os processos de pactuação e mobilização de recursos necessários à execução do plano.

O valor estimado para a realização da ação destina-se aos custos mínimos relacionados a impressão, transporte e lanche, podendo ser cobertos tanto por recursos da SPECT quanto por parcerias institucionais previamente formalizadas. No contexto da gestão educacional em Cabinda, tais parcerias costumam ser estabelecidas por meio de termos de colaboração, memorandos de entendimento ou acordos de apoio técnico, firmados com organizações governamentais, instituições públicas ou entidades da sociedade civil interessadas em fortalecer as práticas de gestão e os processos educativos.

Essas parcerias seguem critérios definidos pela administração pública, são autorizadas pela SPECT e visam mobilizar pequenos apoios logísticos ou materiais, sem transferência financeira direta, garantindo transparência, rastreabilidade e aderência às normas administrativas vigentes. Assim, a previsão de parcerias nesta ação refere-se a apoios pontuais e de baixo custo, historicamente viabilizados por instituições locais em iniciativas de formação, reuniões técnicas e atividades de interesse público-institucionais.

Assim, ao concluir a devolutiva técnica com a entrega do relatório executivo e a promoção de um espaço de diálogo qualificado, consolidam-se as bases políticas e institucionais necessárias para avançar às etapas subsequentes do Plano de Ação Educacional. A construção de uma cultura de cooperação, transparência e responsabilidade compartilhada abre caminho para iniciativas estruturantes que exigem maior organização interna das Secretarias Municipais e da SPECT. Nesse sentido, a sequência das ações previstas — desde a criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional até a institucionalização dos processos formativos e dos encontros interinstitucionais — demanda uma coordenação temporal cuidadosa, capaz de garantir coerência entre diagnóstico, implementação e avaliação.

Para assegurar essa progressão lógica e viabilidade operativa, apresenta-se a seguir o Cronograma de Execução do PAE, que sintetiza em etapas, roteiros e marcos temporais o conjunto das ações propostas, funcionando como instrumento orientador para sua efetiva implantação no território educativo de Cabinda.

Quadro 15 - Cronograma de Execução do Plano de Ação Educacional (PAE)

AÇÃO	ROTEIRO DE EXECUÇÃO	PERÍODO / DATA
1. Devolutiva técnica dos resultados da pesquisa	Preparar apresentação; entregar relatório executivo; realizar reunião institucional; recolher contribuições e ajustar o PAE	Março/2026
2. Criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional	Definir perfis; selecionar técnicos; adquirir equipamentos; oferecer formação inicial; instalar fisicamente os núcleos	Abril – Julho/2026
3. Implementação do calendário de análise pedagógica	Elaborar pauta-padrão; formar facilitadores; realizar reuniões trimestrais; produzir relatórios de síntese	Junho/2026 – Dez/2027
4. Sistema de devolutivas pedagógicas e relatórios interpretativos	Formar técnicos das SMÉs; produzir relatórios; enviar às escolas; conduzir devolutivas formativas presenciais	Agosto/2026 – Junho/2027
5. Formação de gestores para uso de dados educacionais	Elaborar módulos; realizar ciclos formativos; acompanhar implementação de planos de ação; registrar aprendizados	Outubro/2026 – Dez/2027
6. Encontros interinstitucionais de análise crítica dos dados	Convocar participantes; organizar logística; apresentar dados; promover oficinas; elaborar recomendações provinciais	Abril/2027 – Dez/2028
Monitoramento e Avaliação do PAE	Produzir relatórios trimestrais; avaliação intermediária; avaliação final; ajustes contínuos das ações	Março/2026 – Dez/2028

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O cronograma de execução do Plano de Ação Educacional (PAE) organiza, em sequência lógica e temporal, as etapas necessárias para a implementação das seis ações estruturantes propostas, articulando prazos, responsabilidades e momentos de monitoramento. Sua elaboração seguiu o princípio de coerência interna entre diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, conforme orientado por Arellano (2017) e pelas diretrizes metodológicas do PPGP/UFJF. Assim, cada ação foi distribuída de modo a respeitar o calendário letivo angolano, a capacidade operacional das Secretarias Municipais e da SPECT e a necessidade de consolidação gradual das mudanças institucionais.

O cronograma inicia-se em março de 2026 com a devolutiva técnica dos resultados da pesquisa, etapa essencial para legitimar o PAE junto às instâncias decisórias e assegurar condições políticas para sua implementação. Em seguida, entre abril e julho de 2026, desenvolve-se a criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional, que constituem a base técnica responsável por garantir a coleta, sistematização e interpretação qualificada dos dados, possibilitando a continuidade das demais ações.

A partir de junho de 2026, tem início a implementação do calendário de análise pedagógica dos indicadores, que se estende até dezembro de 2027, favorecendo rotinas de monitoramento pedagógico e diálogo sistemático nas escolas. Paralelamente, entre agosto de 2026 e junho de 2027, ocorre a institucionalização do sistema de devolutivas pedagógicas, assegurando que os dados circulem entre SME e escolas com clareza interpretativa e orientação formativa.

A ação de formação de gestores — prevista de outubro de 2026 a dezembro de 2027 — foi posicionada no cronograma de forma estratégica, uma vez que sua execução depende da existência dos núcleos municipais e de rotinas de análise já estruturadas. Dessa forma, a formação potencializa capacidades técnicas em um contexto em que a governança informacional já está em funcionamento.

Por fim, os encontros interinstitucionais de análise crítica dos dados, iniciados em abril de 2027 e estendidos até dezembro de 2028, representam o ápice da articulação entre os diferentes níveis da administração educacional, criando espaços permanentes de tomada de decisão compartilhada e coordenação territorial das políticas.

De maneira transversal, o monitoramento e a avaliação do PAE acompanham todo o período de execução, de março de 2026 a dezembro de 2028, assegurando retroalimentação contínua, ajustes necessários e consolidação institucional das inovações introduzidas. Assim, o cronograma funciona como instrumento orientador e de governança, fundamental para garantir ritmo, coerência e sustentabilidade às ações propostas.

Ao estabelecer esse encadeamento temporal e estratégico, evidencia-se a necessidade de fortalecer as condições institucionais locais para que o plano avance com consistência. Nesse sentido, a ação seguinte dedica-se à criação de mecanismos permanentes de gestão e análise dos dados educacionais: os Núcleos Municipais de Estatística Educacional. Esses núcleos configuram-se como estruturas basilares para ampliar a capacidade técnica das Secretarias Municipais, garantindo que a coleta, o tratamento e o uso dos indicadores de fluxo escolar ocorram de maneira padronizada, contínua e integrada ao processo decisório.

4.2 CRIAÇÃO DOS NÚCLEOS MUNICIPAIS DE ESTATÍSTICA EDUCACIONAL

A criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional representa uma das ações fundacionais deste Plano de Ação Educacional, uma vez que responde diretamente à carência de uma infraestrutura técnica e institucional voltada ao gerenciamento eficaz dos dados escolares nos municípios da Província de Cabinda. Tal carência ficou evidenciada na pesquisa de campo, que demonstrou que os dados de fluxo escolar ainda são coletados e organizados de forma manual, sem padronização ou suporte técnico adequado, o que compromete sua confiabilidade, tempestividade e valor estratégico para a tomada de decisão.

A fragilidade do sistema atual implica em um ciclo de desinformação que afeta todas as etapas da gestão escolar, desde o planejamento de ações preventivas contra a evasão até o redirecionamento de práticas pedagógicas em resposta aos indicadores de rendimento. Ao não dispor de dados organizados em tempo oportuno e com qualidade técnica, os gestores escolares e municipais operam sob um quadro de incertezas que limita sua capacidade de atuação proativa.

Diante desse cenário, propõe-se a criação de um Núcleo Municipal de Estatística Educacional em cada uma das dez Secretarias Municipais de Educação da província. Cada núcleo será composto por profissionais com competências para

compreender, tratar e interpretar dados estatísticos, e não necessariamente especialistas formais em estatística. A prioridade é que sejam servidores com domínio básico de informática, familiaridade com planilhas eletrônicas, capacidade de leitura crítica de indicadores educacionais e interesse na utilização dos dados como ferramenta de gestão. Esses profissionais poderão ser selecionados entre quadros já existentes nas Secretarias Municipais — como técnicos administrativos, gestores escolares com experiência em monitoramento ou professores com afinidade para o trabalho analítico — mediante indicação das Secretarias municipais e validação da SPECT.

Para garantir sua operacionalização, cada núcleo deverá dispor de uma estrutura mínima de trabalho, incluindo computador funcional, tabletes ou telefones inteligentes, acesso regular à internet e *softwares* básicos de tratamento e visualização de dados. A supervisão técnica ficará a cargo da Secretaria Provincial da Educação, que coordenará a padronização dos procedimentos, oferecerá formação inicial e contínua e assegurará o alinhamento das práticas municipais às orientações nacionais de estatística educacional.

No que se refere ao processo formal de criação dos núcleos, a proposta deverá ser submetida à Secretaria Provincial da Educação (SPECT), instância que possui atribuição administrativa para organizar e redistribuir competências técnicas no território provincial, conforme previsto no Decreto Presidencial n.º 222/20. Uma vez que se trata de reorganização interna de processos e não de criação de novas unidades administrativas de natureza estrutural, não há necessidade de submissão ao Ministério da Educação (MED), desde que as ações respeitem as diretrizes nacionais do SIGE e dos sistemas estatísticos.

Dessa forma, a criação dos núcleos configura um ato administrativo de âmbito provincial, implementado de forma descentralizada nos municípios, em consonância com a autonomia operativa conferida às províncias pelo regime de desconcentração administrativa.

A ação prevê, ainda, processos formativos específicos para os profissionais envolvidos, bem como a definição de rotinas padronizadas para o envio, consolidação e validação das informações. A expectativa é que, com a implementação desses núcleos, seja possível iniciar a consolidação de uma base estatística confiável e descentralizada, promovendo a cultura do uso dos dados como ferramenta de gestão estratégica em todos os níveis do sistema educacional.

Para assegurar a operacionalização dessa estrutura e garantir que os núcleos atuem de forma coordenada e eficiente, torna-se necessário explicitar as etapas, responsabilidades e recursos envolvidos na sua implementação. Assim, a seguir apresenta-se o detalhamento da Ação 2 por meio da matriz 5W2H, que organiza de maneira objetiva os componentes essenciais do processo de criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional. Esse quadro sintetiza o que será feito, os motivos que justificam a ação, os responsáveis, a temporalidade, os procedimentos e os custos previstos, permitindo uma visão integrada da proposta e orientando sua execução pelas instâncias municipais e provinciais.

Quadro 16 - Ação 2 – Criação de Núcleos Municipais de Estatística Educacional

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Instituir núcleos de estatística nas Secretarias Municipais com técnicos capacitados e infraestrutura básica (computadores, <i>internet</i> , <i>software</i>)
Why (Por que será feito)	A coleta e a sistematização de dados ainda ocorrem de forma manual e fragmentada, comprometendo a confiabilidade e a tempestividade das informações.
Where (Onde será feito)	Secretarias Municipais de Educação da Província de Cabinda
When (Quando será feito)	Início em agosto de 2026, com implementação progressiva ao longo do ano letivo
Who (Quem será responsável)	SPECT Cabinda, Secretarias Municipais, técnicos de informática e estatística
How (Como será feito)	Criação de unidades técnicas, formação dos profissionais, aquisição de equipamentos, supervisão bimestral
How Much (Quanto custará)	Orçamento estimado em 5 milhões de kwanzas (aproximadamente R\$30.000,00) ¹² por núcleo, via recursos provinciais e apoio de parceiros

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional representa a resposta estratégica à fragilidade identificada na pesquisa quanto à coleta e sistematização dos dados educacionais nos municípios da Província de Cabinda. O processo atual, marcado por práticas manuais, ausência de padronização e carência de recursos tecnológicos, compromete a confiabilidade e a tempestividade das informações, dificultando o planejamento e a tomada de decisões baseadas em evidências.

A escolha das Secretarias Municipais de Educação como sede dos núcleos justifica-se por sua posição intermediária entre as escolas e a SPECT, atuando como

¹² Os valores são arredondados considerando o câmbio do dia 08/12/2025, verificado no Banco Nacional de Angola (<https://www.bna.ao/#/pt>)

elo fundamental no regime de colaboração. Esses órgãos já possuem algum grau de estrutura administrativa e capilaridade territorial, o que favorece a coordenação técnica das ações de coleta, tratamento e transmissão dos dados das escolas sob sua jurisdição. A proposta prevê uma implementação progressiva, com visitas técnicas e ações rotativas em cada município ao longo de 12 meses, respeitando a capacidade de absorção local e permitindo ajustes a partir das experiências iniciais.

O início da ação está programado para agosto de 2026, em alinhamento com o encerramento do ano letivo anterior e o planejamento do novo ciclo escolar. Esse período é estratégico porque permite a estruturação dos núcleos antes do pico das demandas estatísticas do meio do ano, garantindo uma melhor preparação para os processos de monitoramento e análise.

Os principais responsáveis pela execução da ação são a SPECT, que atuará na coordenação geral, as Secretarias Municipais de Educação, encarregadas da operação local, e os técnicos de informática e estatística, cuja atuação técnica será imprescindível para garantir a qualidade dos dados. A escolha desses sujeitos decorre de sua função institucional na gestão do sistema educacional e de sua capacidade potencial de atuação integrada entre os diferentes níveis administrativos.

A criação dos núcleos ocorrerá por meio da formalização de unidades técnicas em cada secretaria municipal, a serem compostas por ao menos dois técnicos capacitados. A formação desses profissionais envolverá conteúdos como: uso do Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGE), princípios de estatística educacional, análise de indicadores de fluxo, e segurança de dados. Serão adquiridos equipamentos básicos, como computadores, acesso à internet estável, softwares de análise (como Excel avançado e ferramentas do INADE), além de mobiliário adequado para instalação dos núcleos. A SPECT realizará visitas de supervisão bimestral para garantir a efetividade do funcionamento e apoiar a resolução de dificuldades técnicas.

O orçamento estimado para a implementação de cada núcleo é de 5 milhões de *kwanzas* (cerca de R\$ 30.000,00), valor que contempla a aquisição da infraestrutura física, dos equipamentos tecnológicos e dos recursos necessários para a formação e atuação dos profissionais. Além dos recursos provinciais, prevê-se a possibilidade de mobilização de apoios institucionais por meio de cooperação técnica estabelecida através do Ministério da Educação (MED), especialmente com agências multilaterais como UNICEF e UNESCO, bem como com organizações não

governamentais que possuem histórico de atuação no fortalecimento dos sistemas de informação educacional. Tais parcerias, firmadas mediante termos de colaboração ou memorandos de entendimento, seguem práticas consolidadas de apoio ao desenvolvimento educacional em Angola.

Ao consolidar essa ação fundacional, busca-se garantir que as escolas deixem de atuar apenas como unidades geradoras de dados e passem a integrar um ciclo estruturado, contínuo e responsivo de produção, análise e retroalimentação da informação educacional. Com a criação dos núcleos, estabelecem-se as bases técnicas e institucionais que permitirão avançar para a próxima etapa do plano: a organização de um calendário sistemático de análise pedagógica dos indicadores, conforme apresentado na seção seguinte.

4.3 CALENDÁRIO DE ANÁLISE PEDAGÓGICA DE INDICADORES

Dando continuidade às ações voltadas ao fortalecimento da cultura de uso dos dados educacionais, a terceira ação do Plano de Ação Educacional propõe a institucionalização de um calendário trimestral de análise pedagógica dos indicadores de fluxo escolar. Essa iniciativa busca consolidar rotinas técnicas e pedagógicas nas escolas públicas da Província de Cabinda, criando momentos regulares de leitura, interpretação e planejamento fundamentados em evidências. Parte-se do pressuposto de que os dados de matrícula, aprovação, reprovação e abandono devem ser analisados de forma colaborativa e estratégica, promovendo respostas pedagógicas contextualizadas e mais eficazes. Assim, essa ação contribui para superar práticas reativas e episódicas, instaurando um ciclo contínuo de monitoramento formativo, corresponsável e orientado à melhoria da aprendizagem e à permanência dos estudantes.

Para tornar essa rotina exequível e integrada ao funcionamento das escolas, apresenta-se, a seguir, o detalhamento da Ação 3 por meio da matriz 5W2H. O Quadro 16 sintetiza os elementos essenciais de sua implementação, especificando o que será realizado, os motivos que justificam a ação, os responsáveis institucionais, o calendário de execução, os procedimentos previstos e os custos estimados para sua operacionalização.

Quadro 17 - Ação 3 – Calendário Trimestral de Análise Pedagógica dos Indicadores de Fluxo Escolar

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Instituir reuniões pedagógicas semestrais nas escolas para análise de taxas de matrícula, aprovação, reprovação e abandono
Why (Por que será feito)	O monitoramento dos dados ainda é irregular e pouco institucionalizado, dificultando a prevenção de problemas como evasão e repetência.
Where (Onde será feito)	Todas as escolas da rede pública da Província de Cabinda
When (Quando será feito)	A partir do segundo semestre de 2026, com calendário fixo em junho e novembro
Who (Quem será responsável)	Direções escolares, coordenadores pedagógicos, SME, técnicos da SPECT
How (Como será feito)	Criação de pauta-padrão, formação de facilitadores, relatórios pós-reuniões com plano de ação
How Much (Quanto custará)	Orçamento médio de 300 mil <i>kwanzas</i> (aproximadamente 1.800,00) por ciclo trimestral por escola, alocado pelas SMEs

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A institucionalização de um calendário trimestral de análise pedagógica dos dados de fluxo escolar tem como propósito consolidar uma cultura de monitoramento contínuo, formativo e integrado entre os níveis de gestão. Conforme diagnosticado na pesquisa (Capítulo 3), o uso de dados nas escolas da Província de Cabinda ocorre de forma reativa e fragmentada, sendo comum que os gestores apenas tomem conhecimento de suas taxas de reprovação ou abandono tardiamente, quando as ações preventivas já não surtem efeito.

Inspirada nas contribuições de Franco (2012), esta ação busca garantir que os dados retornem à escola como instrumentos de reflexão e planejamento coletivo, superando sua função meramente administrativa. Como bem ressalta Dourado (2016), a análise dos dados deve ocorrer em momentos institucionalizados e com participação colaborativa entre os atores da escola e os órgãos intermediários da gestão — princípio também defendido por Lück (2009).

Nesse sentido, propõe-se que os encontros sejam realizados trimestralmente, ao final de cada período letivo (junho, novembro e março), e que envolvam as direções escolares, coordenadores pedagógicos, técnicos municipais e representantes da SPECT. A definição por esses meses decorre da lógica do

calendário escolar angolano, em que o ano letivo se distribui em três trimestres, com encerramentos parciais que favorecem a consolidação dos dados e sua posterior análise.

As reuniões ocorrerão nas próprias escolas, de modo a garantir capilaridade territorial e promover o diálogo direto com as realidades pedagógicas e administrativas de cada unidade de ensino. Quando necessário — especialmente em zonas rurais ou de difícil acesso —, escolas geograficamente próximas poderão ser organizadas em encontros conjuntos nas Zonas de Influência Pedagógica (ZIPs¹³), estruturas já reconhecidas na política educacional angolana como espaços de formação e troca de experiência entre escolas. A utilização das ZIPs permite otimizar recursos financeiros e logísticos sem comprometer a qualidade do debate pedagógico ou a participação dos profissionais.

A condução dos encontros será apoiada por técnicos das Secretarias Municipais de Educação e da SPECT, que se deslocarão às escolas para assegurar padronização metodológica e apoio na análise dos indicadores. Para orientar o trabalho coletivo, será utilizada uma pauta-padrão elaborada conjuntamente pela SPECT e pelas SMEs, contendo:

- indicadores consolidados do trimestre (matrícula, abandono, repetência e aprovação);
- comparação com metas municipais e escolares, previamente definidas no início do ano letivo;
- orientações pedagógicas específicas a partir das tendências identificadas;
- perguntas-chave para apoiar a reflexão colegiada sobre causas e possíveis intervenções;
- espaço destinado à elaboração de um plano de ação, com definição de responsáveis, prazos, metas e formas de monitoramento.

¹³ As Zonas de Influência Pedagógica (ZIP) têm sido um espaço de formação e apoio metodológico para professores em Angola. Elas congregam escolas próximas umas das outras, coordenadas a partir de uma escola de referência, e têm como objetivo garantir o aperfeiçoamento pedagógico e o desenvolvimento profissional contínuo dos professores. As ZIPs são consideradas um espaço de formação continuada, onde professores podem discutir e trocar experiências, além de aperfeiçoar e sistematizar seus saberes profissionais.

Ao final de cada reunião, as escolas deverão produzir um relatório de devolutiva contendo a síntese dos achados, a análise das causas e o plano de intervenção pedagógica a ser executado no trimestre seguinte. Esses relatórios serão encaminhados às Secretarias Municipais de Educação, que sistematizarão as principais tendências e desafios observados e enviarão uma consolidação à SPECT, fortalecendo a retroalimentação das informações no sistema educacional.

O custo estimado de 300 mil *kwanzas* (aproximadamente R\$1.800,00) por escola por trimestre abrange despesas com:

- ☐ transporte e eventuais diárias dos técnicos facilitadores;
- ☐ materiais de apoio (pautas impressas, instrumentos de monitoramento e relatórios);
- ☐ logística básica para os encontros, como coffee break e organização do espaço.

A responsabilidade orçamentária é das Secretarias Municipais de Educação, podendo ser complementada por parcerias locais com organizações da sociedade civil, conselhos escolares e programas governamentais voltados à melhoria da qualidade da educação. Essas parcerias, formalizadas por meio de termos de colaboração ou contratação, seguem as práticas administrativas já empregadas no sistema educacional angolano para apoiar iniciativas de formação contínua e fortalecimento da gestão escolar.

Ao consolidar rotinas sistemáticas de análise dos indicadores de fluxo escolar, a Ação 3 estabelece as bases para que as escolas passem a interpretar seus resultados de maneira crítica e orientada ao planejamento pedagógico. No entanto, para que esse processo produza efeitos reais na aprendizagem e na permanência dos estudantes, torna-se indispensável que os achados dessas análises sejam comunicados de forma clara, estruturada e formativa às equipes pedagógicas, aos gestores e, sempre que pertinente, às famílias e à comunidade escolar. Assim, a próxima ação do Plano de Ação Educacional volta-se à institucionalização das devolutivas pedagógicas, concebidas como momentos essenciais de diálogo, transparência e responsabilização, nos quais os resultados são transformados em orientações concretas para a intervenção pedagógica e o acompanhamento contínuo das turmas.

4.4 DEVOLUTIVAS PEDAGÓGICAS

Uma das lacunas mais críticas identificadas na gestão educacional da Província de Cabinda diz respeito à ausência de mecanismos estruturados de devolutiva técnica e pedagógica às escolas após a coleta de dados. A falta de orientações contextualizadas compromete o papel dos dados como instrumentos de diagnóstico, planejamento e intervenção. Neste sentido, a ação proposta busca instaurar um sistema regular de devolutivas pedagógicas, por meio da elaboração de relatórios interpretativos acessíveis e formativos.

Trata-se de uma medida essencial para fortalecer o ciclo de uso dos dados nas escolas, assegurando que os indicadores de fluxo escolar — como taxas de reprovação, abandono, matrícula e distorção idade-classe — não se limitem a registros administrativos, mas se tornem insumos qualificados para reflexão coletiva e ação pedagógica. A iniciativa prevê, ainda, a capacitação técnica dos profissionais envolvidos e a realização de visitas orientadas às unidades escolares, em consonância com os princípios do regime de colaboração e da responsabilização compartilhada pela aprendizagem.

Para assegurar a implementação consistente desse sistema de devolutivas pedagógicas e garantir que sua operacionalização ocorra de forma padronizada e alinhada às diretrizes provinciais, apresenta-se a seguir o detalhamento da Ação 4 por meio da matriz 5W2H. O Quadro 17 explicita os principais componentes do processo — o que será realizado, suas justificativas, os responsáveis institucionais, o cronograma, os procedimentos metodológicos e os custos estimados — oferecendo uma visão integrada da ação e orientando sua execução pelas Secretarias Municipais de Educação e pelas escolas. Trata-se de um instrumento fundamental para traduzir o propósito formativo das devolutivas em etapas concretas, sistematizadas e monitoráveis, fortalecendo o ciclo contínuo de análise, comunicação e intervenção pedagógica no território.

Quadro 18 - Ação 4 – Sistema de Devolutiva Pedagógica com Relatórios Interpretativos

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Instituir um sistema estruturado de devolutivas pedagógicas, envolvendo a elaboração, pelas SMEs, de relatórios interpretativos dos indicadores de fluxo escolar e a realização de reuniões formativas nas escolas para discussão dos achados
Why (Por que será feito)	As devolutivas atualmente são inexistentes, descontinuadas ou meramente informativas, o que impede que as escolas compreendam os dados, relacionem causas e planejem intervenções pedagógicas consistentes. A ação busca transformar os indicadores em insumos concretos para a tomada de decisão escolar
Where (Onde será feito)	Nas Secretarias Municipais de Educação, responsáveis pela elaboração dos relatórios e nas escolas da rede pública da Província de Cabinda, onde ocorrerão as reuniões devolutivas
When (Quando será feito)	Implementação piloto em agosto de 2026, seguida de ajustes e consolidação do modelo ao longo de 2027, com institucionalização plena prevista para junho de 2027
Who (Quem será responsável)	Técnicos das Secretarias Municipais de Educação, responsáveis pela análise e elaboração dos relatórios, com orientação metodológica da SPECT e participação dos diretores e coordenadores pedagógicos na mediação das devolutivas
How (Como será feito)	Formação específica dos técnicos municipais em leitura e interpretação de dados; produção de relatórios interpretativos semestrais contendo análises, tendências e recomendações; envio sistematizado às escolas; realização de reuniões devolutivas para discussão dos resultados e definição de planos de intervenção
How Much (Quanto custará)	Investimento estimado em 1 milhão de <i>kwanzas</i> (Aproximadamente R\$ 6.000,00) por município, contemplando formação dos técnicos, produção dos relatórios, deslocamentos para reuniões devolutivas e aquisição de material de apoio. Parcerias locais poderão complementar os recursos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A criação de um sistema regular de devolutivas pedagógicas com relatórios interpretativos constitui uma ação estratégica voltada ao fortalecimento da mediação técnico-pedagógica entre as Secretarias Municipais de Educação e as escolas. Os achados da pesquisa evidenciaram que uma das lacunas mais críticas no uso dos dados educacionais em Cabinda é a ausência de um retorno institucionalizado e formativo após a coleta das informações.

Sem orientações contextualizadas e interpretativas, os dados permanecem restritos à esfera burocrática ou técnica, deixando de cumprir sua função essencial

de subsidiar diagnósticos, orientar intervenções e apoiar a tomada de decisão no cotidiano escolar.

Como observa Campagnucci (2022), “o dado só tem valor quando é apropriado pelas pessoas e transforma a prática”, o que exige não apenas sua disponibilização, mas sua tradução contextualizada, inteligível e orientadora. Arellano (2017) reforça que a devolutiva é parte orgânica do ciclo das políticas públicas, articulando produção, análise, interpretação e uso. É justamente nessa perspectiva que a ação se fundamenta: transformar dados em conhecimento útil, acionável e formativo.

A implementação do sistema terá início nas Secretarias Municipais de Educação, instâncias diretamente responsáveis pela mediação entre a SPECT e as escolas e que concentram os técnicos de planejamento, estatística e acompanhamento pedagógico. A elaboração dos relatórios interpretativos ficará a cargo desses técnicos municipais, com orientação metodológica da SPECT. As devolutivas ocorrerão presencialmente nas escolas, em encontros previamente agendados, garantindo descentralização, proximidade e coerência com as necessidades locais. Esse modelo privilegia o caráter formativo da devolutiva, aproximando as equipes escolares da compreensão dos dados e de suas implicações pedagógicas.

A definição de um projeto-piloto para agosto de 2026 e de uma fase de ampliação até junho de 2027 responde à necessidade de testar instrumentos, ajustar metodologias, fortalecer capacidades técnicas e garantir condições operacionais para uma expansão sustentável. Esse escalonamento permite identificar desafios na fase inicial, promover melhorias e consolidar boas práticas antes da institucionalização plena da ação.

Os relatórios interpretativos trarão dados desagregados por escola, turma e nível de ensino, incluindo taxas de matrícula, aprovação, reprovação, abandono e distorção idade-classe — todos extraídos do SIGE. Além das informações brutas, os relatórios conterão análises comparativas com anos anteriores, tendências, padrões de evolução, destaque de boas práticas, hipóteses sobre causas dos indicadores e recomendações pedagógicas alinhadas aos Planos de Desenvolvimento Escolar (PDE). A produção desses relatórios será realizada por técnicos das SMEs especialmente capacitados, dada sua proximidade com as realidades municipais e seu conhecimento do contexto territorial.

Para garantir a qualidade do processo, está prevista uma formação técnica estruturada, coordenada pela SPECT e realizada em parceria com instituições de ensino superior, como a Universidade Onze de Novembro, Universidade Agostinho Neto, ISCED e centros formadores especializados em avaliação educacional. A formação abordará: (a) análise e visualização de dados educacionais; (b) leitura crítica dos indicadores de fluxo; (c) elaboração de relatórios interpretativos orientados à intervenção; e (d) estratégias de comunicação pedagógica e mediação formativa. Além da formação inicial, haverá acompanhamento das primeiras devolutivas realizadas em campo.

As devolutivas serão realizadas trimestralmente, em reuniões presenciais envolvendo diretores, coordenadores e docentes. O foco será a discussão das análises apresentadas no relatório, a identificação colaborativa de causas e desafios, e a construção de planos de ação com metas, responsáveis e prazos definidos. As escolas com maior vulnerabilidade receberão prioridade nas visitas técnicas e no acompanhamento das SMEs. Cada encontro será registrado em ata, com posterior envio à Secretaria Municipal para monitoramento e retroalimentação do sistema provincial.

O orçamento estimado de 1 milhão de *kwanzas* por município inclui deslocamentos para as visitas, materiais de apoio, produção dos relatórios (impressos e digitais), formação técnica e custos logísticos das reuniões. A principal fonte de financiamento é o orçamento das SMEs, podendo ser complementado por recursos da SPECT e por parcerias institucionais locais, como universidades, o INADE, ONGs e programas de cooperação internacional voltados à melhoria da gestão educacional. O envolvimento de parceiros se justifica pelo caráter estratégico da ação e por sua contribuição direta para o fortalecimento da equidade e da qualidade da educação básica.

Com esta ação, espera-se consolidar um ecossistema de comunicação técnico-pedagógica mais fluido, responsivo e formativo, fortalecendo a gestão por evidências e ampliando o protagonismo das escolas no uso dos seus próprios dados. Trata-se de uma ação estruturante, com impactos diretos na cultura organizacional, no planejamento escolar e na aprendizagem dos estudantes.

O fortalecimento do ciclo de análise, interpretação e devolutiva pedagógica dos indicadores de fluxo escolar demanda, como etapa complementar e estratégica, o investimento sistemático na formação dos profissionais responsáveis pela gestão

educacional no território. As ações anteriores evidenciaram que a qualidade das análises e das discussões pedagógicas depende diretamente da capacidade técnica dos gestores e dos técnicos das Secretarias Municipais e Provincial para compreender, interpretar e utilizar os dados de maneira contextualizada e orientada à tomada de decisão. Assim, a próxima ação do Plano de Ação Educacional volta-se à formação continuada desses atores, reconhecendo que o desenvolvimento de competências analíticas e de leitura crítica dos indicadores é condição indispensável para consolidar uma cultura de gestão baseada em evidências. A seguir apresenta-se a ação destinada à formação de gestores e técnicos da Secretaria Provincial.

4.5 FORMAÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS PARA USO DE DADOS DE FLUXO ESCOLAR

O fortalecimento do ciclo de análise, interpretação e devolutiva pedagógica dos indicadores de fluxo escolar demanda, como etapa complementar e estratégica, o investimento sistemático na formação dos profissionais responsáveis pela gestão educacional no território. As ações anteriores evidenciaram que a qualidade das análises e das discussões pedagógicas depende diretamente da capacidade técnica dos gestores escolares, coordenadores pedagógicos e técnicos das Secretarias Municipais e da SPECT para compreender, interpretar e utilizar os dados de maneira contextualizada e orientada à tomada de decisão.

Nessa perspectiva, o Programa de Ação Educacional propõe, nesta etapa, a implementação de um programa de formação contínua voltado ao desenvolvimento de competências analíticas e interpretativas essenciais para consolidar uma cultura de gestão baseada em evidências.

A pesquisa revelou que uma das fragilidades estruturantes da gestão educacional em Cabinda reside na limitada articulação entre os dados produzidos nas escolas e os processos de planejamento pedagógico e estratégico. Diretores, coordenadores e técnicos frequentemente não relacionam os indicadores de fluxo escolar — como reprovação, abandono e distorção idade-classe — às metas e prioridades do Plano Provincial de Educação, o que resulta em ações fragmentadas, intervenções pouco fundamentadas e menor eficácia das políticas educacionais.

Nesse sentido, a presente ação visa promover formações continuadas que permitam aos gestores desenvolver uma leitura crítica dos dados, interpretá-los

pedagogicamente e integrá-los aos instrumentos de planejamento escolar, municipal e provincial, fortalecendo a coerência interna das ações e a responsabilização compartilhada pelos resultados.

A fundamentação teórica dessa ação encontra respaldo em autores como Arellano (2017), para quem a formação é eixo estruturante da gestão estratégica, ao permitir que gestores compreendam o ciclo das políticas públicas e atuem sobre ele de forma qualificada. Lück (2009) reforça que a liderança pedagógica exige competências analíticas para interpretar dados e mobilizar ações orientadas à equidade e à melhoria da aprendizagem. A proposta responde, portanto, a uma necessidade concreta observada no território e se articula às diretrizes contemporâneas da gestão educacional que defendem o uso de evidências como fundamento para a tomada de decisão.

Para orientar a execução dessa ação e assegurar que o processo formativo seja conduzido de maneira estruturada, coerente e alinhada às demandas identificadas na pesquisa, apresenta-se a seguir o detalhamento da Ação 5 por meio da matriz 5W2H. O Quadro 19 sintetiza os elementos centrais da formação — o que será realizado, os responsáveis, os procedimentos metodológicos, o cronograma e os custos previstos — oferecendo uma visão integrada do programa e evidenciando sua contribuição para o fortalecimento da gestão baseada em evidências nos diferentes níveis do sistema educacional da província.

Quadro 19 - Ação 5 – Programa de Formação Contínua de Gestores e Técnicos para Análise e Uso Pedagógico dos Dados de Fluxo Escolar

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Implementar um programa de formação contínua para diretores, coordenadores pedagógicos e técnicos municipais, com foco na análise, interpretação e uso pedagógico dos dados de fluxo escolar articulados ao Plano Provincial de Educação Escolar
Why (Por que será feito)	Porque a pesquisa evidenciou baixa articulação entre os dados produzidos nas escolas e as práticas de gestão e planejamento, resultando em decisões pouco fundamentadas. O desenvolvimento de competências analíticas é essencial para fortalecer a gestão educacional baseada em evidências e promover intervenções pedagógicas mais eficazes
Where (Onde será feito)	Nas sedes das Secretarias Municipais de Educação, com possibilidade de módulos complementares realizados na SPECT ou em instituições de ensino superior parceiras
When (Quando será feito)	O programa terá início em outubro de 2026, com ciclos formativos trimestrais até dezembro de 2027, permitindo consolidação gradual das competências e acompanhamento dos planos de ação elaborados pelos participantes
Who (Quem será responsável)	SPECT (coordenação geral), técnicos dos Núcleos Municipais de Estatística (apoio técnico e instrucional) e formadores convidados das universidades ou centros especializados em avaliação e gestão educacional
How (Como será feito)	A partir de módulos formativos estruturados, incluindo: (a) oficinas práticas de análise e visualização de dados; (b) estudos de caso de indicadores de fluxo; (c) elaboração e revisão de planos de ação pedagógica baseados em evidências; (d) acompanhamento técnico às escolas para aplicação dos conhecimentos. Cada ciclo incluirá atividades presenciais, tarefas orientadas e devolutivas individuais e coletivas
How Much (Quanto custará)	Investimento estimado de 3 milhões de <i>kwanzas</i> (aproximadamente R\$18.000,00) por ciclo formativo por município, incluindo material didático, recursos tecnológicos, contratação de formadores, deslocamentos, logística e apoio às atividades de monitoramento. Possibilidade de cofinanciamento por meio de parcerias institucionais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A presente ação responde diretamente à fragilidade identificada na articulação entre os dados escolares e os instrumentos de planejamento estratégico, como o Plano Provincial de Educação. A pesquisa mostrou que diretores, coordenadores pedagógicos e técnicos municipais ainda enfrentam dificuldades tanto na interpretação dos indicadores de fluxo escolar quanto na sua integração aos processos de definição de metas, priorização de ações e monitoramento institucional. Essa limitação reduz o potencial dos dados como instrumentos de

diagnóstico, orientação e avaliação das políticas educacionais, comprometendo a efetividade das intervenções no território.

Conforme Arellano (2017), uma gestão orientada por evidências exige mais do que acesso a informações: requer competências técnicas para analisar, interpretar e transformar dados em ações contextualizadas e relevantes. Lück (2009) complementa que a liderança educacional pressupõe formação contínua, uma vez que o uso qualificado de informações deve fazer parte da cultura organizacional da escola e das instâncias intermediárias do sistema. É sob essa perspectiva que a Ação 5 propõe um programa de formação contínua dedicado ao uso pedagógico e estratégico dos dados, com vistas a fortalecer a autonomia técnica dos gestores e aprimorar a governança local.

As formações ocorrerão prioritariamente nas sedes das Secretarias Municipais de Educação (SMEs), que funcionam como polos de articulação administrativa e pedagógica no território. A escolha desses espaços visa reforçar o papel das SMEs como coordenadoras locais da política educacional, facilitar o acesso dos gestores das escolas e promover a interação entre profissionais que compartilham realidades e desafios comuns.

O início do programa está previsto para agosto de 2026, em consonância com o ciclo anual de planejamento escolar, o que permitirá que os conhecimentos adquiridos sejam incorporados imediatamente à organização do ano letivo e às estratégias pedagógicas. Os ciclos serão trimestrais até dezembro de 2027, garantindo tempo adequado para consolidação das aprendizagens, acompanhamento dos planos de ação elaborados pelos participantes e ajustes conforme o monitoramento das ações.

A responsabilidade pela condução das formações será compartilhada entre a SPECT — enquanto instância de coordenação provincial —, os técnicos dos Núcleos Municipais de Estatística, que atuarão como apoiadores técnicos especializados, e formadores convidados de instituições de ensino superior com experiência em avaliação educacional e gestão escolar. Essa composição busca conjugar expertise metodológica, conhecimento do território e práticas pedagógicas ativas.

Os módulos formativos abordarão: (i) leitura e análise dos principais indicadores de fluxo escolar; (ii) integração dos dados ao planejamento escolar, municipal e provincial; (iii) elaboração de metas e estratégias com base em

evidências; e (iv) acompanhamento e avaliação de resultados com foco no aperfeiçoamento contínuo. Além das exposições teóricas, serão realizadas oficinas práticas, estudos de caso, exercícios de aplicação aos contextos reais das escolas e construção assistida de planos de ação locais, favorecendo a aprendizagem situada e a aplicabilidade dos conteúdos.

A viabilidade da ação está assegurada por um investimento estimado de 3 milhões de kwanzas por ciclo formativo, contemplando material didático, apoio técnico, deslocamento de facilitadores, alimentação e logística. Os recursos serão oriundos das SMEs e da SPECT, com possibilidade de complementação por parcerias institucionais com ONGs, agências internacionais e centros formadores, diante do caráter estratégico da iniciativa para o fortalecimento da gestão educacional local.

Ao promover uma formação crítica, aplicada e territorialmente contextualizada, esta ação busca consolidar uma cultura de planejamento baseada em evidências, na qual gestores e técnicos se reconheçam como protagonistas da melhoria da qualidade educacional, contribuindo para a implementação sustentável do Plano de Ação Educacional na província.

A consolidação das competências técnicas promovida pelo programa de formação contínua estabelece condições favoráveis para que gestores e técnicos passem a atuar de maneira mais qualificada na leitura e uso dos indicadores educacionais. No entanto, para que esse processo se traduza em ações coordenadas e efetivas no âmbito do sistema educacional, é indispensável criar espaços permanentes de diálogo

Assim, a próxima ação do Plano de Ação Educacional propõe a realização de encontros interinstitucionais destinados à análise conjunta dos dados de fluxo escolar, favorecendo a construção coletiva de interpretações, o compartilhamento de boas práticas e a definição de estratégias articuladas para o enfrentamento dos desafios identificados no território.

4.6 ENCONTROS INTERINSTITUCIONAIS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A presente ação emerge da necessidade de superar a lógica verticalizada, fragmentada e predominantemente documental que ainda caracteriza o uso dos dados educacionais no território de Cabinda. Embora a coleta de informações seja

realizada de forma relativamente regular pelas instâncias centrais, a pesquisa demonstrou que existe um distanciamento significativo entre a produção desses dados e sua efetiva apropriação nas práticas de gestão pedagógica e administrativa. Na ausência de espaços coletivos de interpretação e diálogo, os dados tendem a permanecer como registros declaratórios, sem capacidade de informar decisões estratégicas, orientar intervenções contextualizadas ou fomentar aprendizado institucional.

Autores como Arellano (2017) e Campagnucci (2022) destacam que o potencial transformador dos dados somente se concretiza quando eles circulam entre diferentes atores do sistema educacional, produzindo sentidos compartilhados e subsidiando a tomada de decisões articuladas. Nesse sentido, esta ação propõe a institucionalização de encontros interinstitucionais trimestrais envolvendo a SPECT, as Secretarias Municipais de Educação e representantes das escolas.

Esses encontros constituirão espaços presenciais de debate e análise crítica dos indicadores de fluxo e desempenho, promovendo a interpretação colaborativa das informações, a identificação de tendências e desafios comuns, e a construção de estratégias conjuntas para o enfrentamento dos problemas identificados.

Mais do que eventos formais, os encontros serão concebidos como dispositivos de planejamento, formação e corresponsabilidade entre os diferentes níveis de gestão. Ao reunir atores com papéis complementares na condução das políticas educacionais, pretende-se fortalecer uma cultura organizacional orientada por evidências, caracterizada pelo diálogo, pela reflexão crítica e pela responsabilidade compartilhada na busca por resultados educacionais mais equitativos e eficazes.

Para orientar a implementação desta ação e assegurar que seus objetivos sejam alcançados de forma sistemática e articulada, apresenta-se a seguir o detalhamento da Ação 6 por meio da matriz 5W2H. O Quadro 20 sintetiza os componentes essenciais dos encontros interinstitucionais — os responsáveis, os procedimentos, o cronograma, os custos e as justificativas — fornecendo uma visão operacional clara da iniciativa e reforçando seu papel estratégico na construção de uma gestão educacional colaborativa e fundamentada em evidências.

Quadro 20 - Ação 6 – Encontros Interinstitucionais de Análise Crítica dos Dados Pedagógicos

Dimensão 5W2H	Detalhamento
What (O que será feito)	Realizar encontros trimestrais envolvendo SPECT, Secretarias Municipais de Educação e representantes das escolas, destinados à análise coletiva, crítica e contextualizada dos indicadores educacionais (fluxo, desempenho e dados do SIGE), com foco na tomada de decisão conjunta
Why (Por que será feito)	Para superar o uso meramente declaratório dos dados e promover sua função estratégica como instrumento de diagnóstico, planejamento e avaliação; fortalecer a corresponsabilidade entre níveis de gestão; e consolidar uma cultura de gestão orientada por evidências
Where (Onde será feito)	Encontros presenciais realizados em sistema de revezamento entre os municípios, utilizando as sedes das SMEs ou espaços da SPECT, garantindo participação territorial equilibrada
When (Quando será feito)	Início em abril de 2027, após consolidação das ações anteriores; encontros trimestrais até dezembro de 2028, alinhados ao calendário escolar e aos ciclos de monitoramento do PAE
Who (Quem será responsável)	SPECT (coordenação geral), coordenações pedagógicas das SMEs (organização local), e representantes das escolas (gestores e coordenadores), com eventual participação de técnicos dos Núcleos Municipais de Estatística para suporte analítico
How (Como será feito)	Por meio de convocação conjunta SPECT–SMEs; realização de oficinas temáticas com apoio de dados atualizados; análise colaborativa de tendências e desafios; troca de boas práticas entre escolas; elaboração de recomendações operacionais e definição de encaminhamentos pactuados com metas e prazos
How Much (Quanto custará)	Custo estimado de 700 mil <i>kwanzas</i> (cerca de R\$4.200,00) por encontro, incluindo deslocamento de participantes, material de apoio, logística e alimentação. Os recursos serão assegurados pelas SMEs com possibilidade de complementação por parceiros institucionais e programas de cooperação educativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Ação 6 tem como propósito instituir espaços dialógicos permanentes entre os diferentes níveis da gestão educacional — Secretaria Provincial de Educação (SPECT), Secretarias Municipais de Educação (SMEs) e escolas — com o objetivo de fomentar uma cultura de análise crítica, colaborativa e formativa dos dados educacionais. A intenção é romper com o uso meramente burocrático e declaratório dos indicadores e promover sua transformação em insumos qualificados para orientar decisões, planejar intervenções e acompanhar resultados em nível local e provincial.

A pesquisa evidenciou que, embora a coleta de dados seja relativamente sistemática, sua utilização permanece restrita a práticas formais de prestação de contas, sem gerar diálogo estruturado entre os níveis decisório e operacional do sistema. Tal dinâmica reforça aquilo que Campagnucci (2022) denomina “fetichismo

do dado”: a valorização do indicador como fim em si mesmo, desvinculado de sua função analítica e transformadora. Arellano (2017) enfatiza que o dado adquire potência apenas quando circula socialmente, gerando reflexão compartilhada, ampliando o sentido da informação e fundamentando a ação coletiva. São esses princípios que orientam a concepção desta ação.

Nesse sentido, propõe-se a realização de encontros interinstitucionais trimestrais dedicados à análise participativa dos dados de fluxo e dos indicadores pedagógicos. Esses encontros reunirão técnicos da SPECT, coordenações pedagógicas das SMEs e representantes escolares, constituindo-se como fóruns formativos e deliberativos nos quais os dados serão apresentados, debatidos, problematizados e convertidos em recomendações operacionais. Busca-se, assim, fortalecer a corresponsabilidade entre os diferentes níveis da gestão e consolidar uma cultura de governança baseada em evidências.

Os encontros serão realizados presencialmente em sistema de revezamento entre os municípios, nas sedes das SMEs ou, quando necessário, na sede provincial. Essa alternância garante capilaridade territorial, amplia o envolvimento dos diferentes contextos locais e reconhece a diversidade de realidades educacionais presentes no território. A descentralização dos espaços de análise tem por finalidade legitimar o processo de construção conjunta de soluções e aumentar o compromisso dos atores com os encaminhamentos pactuados.

O início dos encontros está previsto para janeiro de 2027, com periodicidade trimestral até julho de 2028, totalizando três ciclos de análise e deliberação. A escolha desse período dialoga com o calendário escolar angolano e com a necessidade de consolidar previamente as ações de formação e estruturação das unidades técnicas municipais previstas nas etapas anteriores do PAE.

A coordenação geral da ação caberá à SPECT, em articulação com as seções de ensino das SMEs. A convocação será conjunta, assegurando representatividade e engajamento das equipes escolares. Cada encontro seguirá uma estrutura metodológica composta por três momentos principais:

1. Apresentação técnica dos dados – com destaque para tendências, padrões, alertas e possíveis inconsistências.
2. Oficinas temáticas – com metodologias participativas que favoreçam a leitura crítica, o diálogo interinstitucional e a contextualização das informações.

3. Elaboração colaborativa de recomendações – registradas em atas operacionais, contendo metas, prazos, responsáveis e prioridades de ação.

O investimento estimado para sua realização é de 700 mil kwanzas por encontro, contemplando deslocamentos, alimentação, material de apoio e logística. Os recursos serão assegurados pelas SMEs, com possibilidade de complementação por meio de parcerias institucionais, programas de cooperação técnica e iniciativas de responsabilidade social.

Com esta ação, espera-se consolidar uma cultura institucional de corresponsabilidade, aprendizagem horizontal e uso qualificado dos dados. A regularidade dos encontros e a construção coletiva das análises favorecerão a circulação de saberes, o fortalecimento da confiança entre os níveis de gestão e a superação da fragmentação atualmente predominante, contribuindo para uma gestão educacional mais articulada, responsiva e orientada por evidências.

A realização dos encontros interinstitucionais representa um avanço significativo na construção de práticas colaborativas de análise e uso dos dados educacionais, fortalecendo o diálogo entre as instâncias provincial, municipal e escolar. Contudo, para que as mudanças propostas pelo PAE se consolidem e produzam efeitos duradouros sobre a gestão e a aprendizagem, torna-se indispensável instituir mecanismos sistemáticos de acompanhamento, avaliação e retroalimentação das ações. Dessa forma, a próxima seção trata do monitoramento, da avaliação e da sustentabilidade do Plano de Ação Educacional, delineando procedimentos, indicadores e estratégias que assegurarão a continuidade, a coerência e a efetividade do processo de implementação ao longo do tempo.

4.7 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DO PAE

A implementação do Plano de Ação Educacional (PAE) exige a constituição de um sistema estruturado de monitoramento e avaliação capaz de assegurar, simultaneamente, o acompanhamento contínuo das ações e a mensuração de seus resultados ao longo do tempo. Conforme assinalam Arellano (2017) e Lück (2009), políticas públicas educacionais somente se consolidam como práticas efetivamente transformadoras quando articulam diagnóstico, planejamento, execução e avaliação em um ciclo permanente de retroalimentação. Nesse sentido, o monitoramento e a

avaliação do PAE configuram-se como dimensões estratégicas para garantir a coerência interna, a efetividade das ações e a sustentabilidade institucional da proposta.

No âmbito específico do fluxo escolar, o monitoramento deve considerar as particularidades de cada etapa do percurso educacional, reconhecendo que os indicadores não se distribuem de forma homogênea ao longo da trajetória dos estudantes. A análise dos dados evidencia que a reprovação se intensifica a partir da 3ª classe, mantendo-se elevada até o final do ensino básico, o que sinaliza fragilidades acumuladas no processo de aprendizagem.

Por sua vez, o abandono escolar apresenta maior incidência nos momentos de ingresso e de transição no sistema educacional, especialmente na 1ª e na 9ª classes, configurando etapas de maior vulnerabilidade. Esses padrões indicam que os riscos associados ao fluxo escolar variam conforme o momento da escolarização, reforçando a necessidade de intervenções diferenciadas e articuladas por etapa, conforme previsto nas ações estruturantes do PAE.

Diante desse cenário, o processo de monitoramento do PAE será contínuo, sistemático e orientado por indicadores previamente definidos para cada ação. Os indicadores de processo foram concebidos com a finalidade de aferir o grau de execução das atividades, a regularidade das entregas e a adequação dos recursos mobilizados, permitindo identificar entraves operacionais e necessidades de ajustes ao longo da implementação. Já os indicadores de resultado destinam-se a avaliar os efeitos das ações sobre a cultura organizacional, as práticas de gestão pedagógica e os próprios indicadores de fluxo escolar, possibilitando verificar em que medida o PAE contribui para a qualificação da tomada de decisão e para a melhoria dos resultados educacionais. A definição e a organização desses indicadores estruturaram-se da seguinte forma:

Indicadores de Processo

- ☐ número de Núcleos Municipais de Estatística criados e em funcionamento;
- ☐ quantidade de relatórios interpretativos e devolutivos pedagógicos emitidos pelas SMEs;
- ☐ número de gestores e técnicos formados nos ciclos de capacitação;
- ☐ realização periódica dos encontros interinstitucionais de análise crítica dos dados;

- ☐ regularidade das reuniões pedagógicas para análise dos indicadores nas escolas.

Indicadores de Resultados

- ☐ ampliação do uso pedagógico dos dados no planejamento escolar;
- ☐ melhoria na qualidade das análises e discussões baseadas em evidências nas escolas;
- ☐ aumento da frequência e profundidade das devolutivas técnicas e pedagógicas;
- ☐ redução gradual das taxas de abandono, reprovação e distorção idade-classe;
- ☐ fortalecimento da cultura organizacional orientada por dados em todos os níveis da gestão.

A responsabilidade pela coordenação do sistema de monitoramento será da Secretaria Provincial de Educação de Cabinda (SPECT), que atuará em estreita articulação com as Secretarias Municipais de Educação (SMEs) e com os Núcleos Municipais de Estatística Educacional. As SMEs serão responsáveis pela consolidação dos dados locais, pelo preenchimento dos formulários trimestrais de acompanhamento e pelo encaminhamento dos relatórios à SPECT.

Estão previstos três marcos avaliativos principais:

- ☐ Relatórios trimestrais de monitoramento, produzidos pelas SMEs;
- ☐ Avaliação intermediária, ao final do primeiro ano de implementação;
- ☐ Avaliação final, ao término do ciclo do PAE, em 2028.

A metodologia de avaliação utilizará uma abordagem combinada, articulando dados quantitativos (taxas de fluxo, frequência das ações, cumprimento dos cronogramas) e dados qualitativos (percepções de diretores, coordenadores, técnicos e professores). Essa estratégia permitirá captar a complexidade das mudanças institucionais decorrentes da implementação do PAE.

4.7.1 Instrumentos de Avaliação e Monitoramento do PAE

Em consonância com as orientações da banca e inspirando-se no modelo metodológico utilizado por Oliveira (2021), foram elaborados instrumentos específicos para acompanhar a execução do PAE e avaliar seus impactos. Esses

instrumentos encontram-se detalhados nos Apêndices E a I e foram construídos com o duplo propósito de monitoramento e formação.

a) Questionários Estruturados (Apêndice E)

Aplicados a diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das SMEs e da SPECT, contêm itens fechados (escala *Likert*) e abertos, abordando:

- ☐ clareza e utilidade das devolutivas pedagógicas e dos relatórios interpretativos;
- ☐ qualidade e aplicabilidade das formações;
- ☐ percepção sobre o impacto dos Núcleos Municipais de Estatística;
- ☐ contribuições dos encontros interinstitucionais para a tomada de decisão;
- ☐ desafios encontrados na execução do PAE.

b) Relatórios Reflexivos das Escolas (Apêndice F)

Produzidos após cada devolutiva pelos coordenadores pedagógicos das escolas, apresentam:

- ☐ achados principais;
- ☐ interpretação dos dados e causas prováveis;
- ☐ plano de ação trimestral;
- ☐ necessidades de apoio técnico ou pedagógico.

c) Formulários Trimestrais de Acompanhamento (Apêndice G)

Preenchidos pelas SMEs, incluem:

- ☐ dados de fluxo escolar consolidados;
- ☐ registro das ações realizadas;
- ☐ análise crítica dos avanços e dificuldades;
- ☐ encaminhamentos para o trimestre seguinte.

d) Ficha de Observação Técnica da SPECT (Apêndice H)

Utilizada nas visitas técnicas para monitorar:

- ☐ funcionamento dos Núcleos de Estatística;
- ☐ qualidade das reuniões pedagógicas;
- ☐ uso efetivo dos dados no planejamento escolar.

e) Fluxograma do Sistema de Monitoramento e Avaliação (Apêndice I)

Representação visual do ciclo de monitoramento e avaliação, destacando os fluxos entre escolas, SMEs e SPECT, bem como os momentos decisórios. Esses instrumentos integram-se ao sistema de governança do PAE, contribuindo para a padronização dos procedimentos, a transparência das ações e a formação contínua dos profissionais envolvidos.

4.7.2 Sustentabilidade do PAE

O Plano de Ação Educacional propõe a consolidação de um sistema integrado de monitoramento e uso dos dados de fluxo escolar, articulando escolas, Secretarias Municipais de Educação (SMEs) e a Secretaria Provincial da Educação (SPECT) por meio da criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional, do uso qualificado do Sistema Integrado de Gestão da Educação (SIGE) e da produção sistemática de relatórios interpretativos.

Essa articulação amplia o acesso às informações educacionais, fortalece a leitura analítica dos indicadores e favorece sua incorporação contínua aos processos de planejamento, acompanhamento e tomada de decisão educacional. A sustentabilidade do PAE está diretamente associada à sua capacidade de institucionalização, isto é, de se integrar de forma permanente às rotinas de gestão, formação e planejamento educacional, deixando de operar como uma iniciativa pontual. Para que isso se concretize, torna-se fundamental que:

1. os processos estruturados no âmbito do PAE — como as devolutivas pedagógicas, as reuniões sistemáticas de análise de dados e os encontros interinstitucionais — sejam incorporados aos mecanismos regulares de gestão escolar e municipal;
2. a SPECT e as SMEs assumam a manutenção dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional e das ações de formação continuada como componentes permanentes da política educacional;
3. os instrumentos produzidos no âmbito do PAE passem a integrar os sistemas oficiais de registro e planejamento, como o SIGE e os planos municipais de educação;

4. sejam fortalecidas redes de colaboração interinstitucional entre escolas, SMEs, SPECT e parceiros externos, promovendo corresponsabilidade e aprendizagem organizacional.

No que se refere à sustentabilidade financeira, esta será assegurada prioritariamente por recursos ordinários da SPECT e das SMEs, podendo ser complementada por parcerias nacionais e internacionais — como UNICEF, UNESCO e Banco Mundial, entre outros, especialmente para apoiar ações de formação, produção de materiais técnicos e acompanhamento especializado.

Desse modo, o PAE deixa de se configurar como uma intervenção pontual e passa a constituir uma política pública de caráter estruturante, orientada pela equidade educacional, pela eficiência na gestão e pelo uso qualificado dos dados de fluxo escolar como instrumento central para a tomada de decisão e o aprimoramento contínuo das práticas educacionais.

4.7.3 Proposta para os quadros sintéticos de indicadores do PAE

Para assegurar a consistência metodológica e a efetividade do sistema de monitoramento do Plano de Ação Educacional (PAE), faz-se necessária a organização dos principais indicadores de acompanhamento em quadros sintéticos. Esses quadros permitem visualizar, de forma clara, sistemática e objetiva, os elementos centrais de cada ação proposta, favorecendo o acompanhamento contínuo, a avaliação dos resultados e a tomada de decisões fundamentadas em evidências.

Os quadros sintéticos cumprem a função de instrumentos operacionais do PAE, ao explicitar os indicadores, as unidades de medida, a periodicidade de coleta e as fontes de informação. Dessa forma, contribuem para o fortalecimento do rigor avaliativo e para a articulação das responsabilidades entre a Secretaria Provincial da Educação (SPECT), as Secretarias Municipais de Educação (SMEs) e as escolas, promovendo maior integração e transparência no processo de monitoramento.

Nesse contexto, o controle sistemático da frequência escolar assume papel central no acompanhamento do fluxo escolar, uma vez que possibilita a identificação precoce de estudantes em situação de risco de abandono. A frequência constitui um indicador estratégico de processo, pois permite acionar intervenções pedagógicas e

administrativas tempestivas, evitando a ruptura definitiva do vínculo do estudante com a escola. Assim, seu monitoramento contínuo orienta tanto as ações das unidades escolares quanto as estratégias de acompanhamento desenvolvidas pelas SMEs e pela SPECT.

O primeiro conjunto de indicadores está voltado ao monitoramento dos processos, possibilitando verificar a execução das ações previstas, o ritmo de sua implementação e o grau de aderência ao cronograma estabelecido no PAE. Esses indicadores permitem avaliar a capacidade institucional de operacionalizar as propostas e identificar, em tempo oportuno, eventuais fragilidades ou necessidades de ajuste. A estruturação desses indicadores de processo encontra-se sistematizada no Quadro 21.

Quadro 21 – Indicadores de Processo

Ação	Indicador	Unidade de medida	Periodicidade	Fonte
Ação 1	Número de devolutivas realizadas	Quantidade	Trimestral	Relatórios SPECT/SME
Ação 2	Núcleos municipais criados	Número	Semestral	Atas SME
Ação 3	Reuniões trimestrais realizadas	Quantidade	Trimestral	Escolas / SME
Ação 4	Relatórios interpretativos produzidos	Número	Semestral	SME
Ação 5	Gestores e técnicos formados	Número	Semestral	SPECT
Ação 6	Encontros interinstitucionais	Quantidade	Trimestral	Atas / SPECT

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 21 apresenta os indicadores de processo que permitirão acompanhar, de maneira sistemática, a execução das ações previstas no Plano de Ação Educacional (PAE). Esses indicadores têm como finalidade monitorar o andamento das atividades, verificando se cada etapa está sendo implementada conforme o planejamento e possibilitando ajustes tempestivos sempre que necessário. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para assegurar a coerência entre diagnóstico, planejamento e implementação, conforme apontam Arellano (2017) e Lück (2009).

Os indicadores foram definidos de forma alinhada às seis ações estruturantes do PAE:

▣ **Ação 1:** O número de devolutivas realizadas permite avaliar o grau de articulação entre pesquisa, gestão e prática, além de indicar a regularidade com que os resultados são comunicados às instâncias responsáveis;

▣ **Ação 2:** A quantidade de Núcleos Municipais de Estatística criados mede o avanço na estruturação técnico-administrativa necessária para fortalecer a gestão dos dados educacionais no território;

▣ **Ação 3:** O registro das reuniões trimestrais realizadas evidencia a institucionalização do calendário de análise pedagógica e a adesão das escolas às rotinas de discussão dos indicadores;

▣ **Ação 4:** O número de relatórios interpretativos produzidos indica a capacidade das SMEs de realizar devolutivas qualificadas e apoiar as escolas na leitura crítica dos dados;

▣ **Ação 5:** A quantidade de gestores e técnicos formados revela o alcance das ações de desenvolvimento profissional voltadas à consolidação da cultura de gestão baseada em evidências;

▣ **Ação 6:** A realização dos encontros interinstitucionais permite acompanhar o fortalecimento do diálogo entre os diferentes níveis da gestão educacional e a construção coletiva de recomendações.

A organização dos indicadores por unidade de medida, periodicidade e fonte garante maior precisão e confiabilidade ao processo de monitoramento, facilitando a sistematização dos dados e o acompanhamento continuado do PAE pelos diferentes níveis da administração educacional. Dessa forma, o Quadro 21 cumpre papel estratégico ao traduzir as ações do plano em métricas operacionais concretas, permitindo avaliar sua implementação de forma objetiva e articulada.

Após a definição dos indicadores de processo, que permitem acompanhar o ritmo e a fidelidade da implementação das ações do PAE, torna-se igualmente essencial estabelecer os indicadores de resultado, responsáveis por medir os efeitos produzidos pelo plano na prática educativa, na gestão escolar e na cultura institucional de uso dos dados. Diferentemente dos indicadores de processo, que avaliam a execução, os indicadores de resultado buscam verificar as mudanças concretas geradas pelas ações, tais como a melhoria da qualidade da informação educacional, o fortalecimento das capacidades técnicas, a ampliação da análise pedagógica e a redução de fragilidades estruturais identificadas na pesquisa.

Esses indicadores orientam a avaliação formativa e somativa do PAE, permitindo compreender seu impacto e subsidiar decisões estratégicas para sua continuidade e aperfeiçoamento. O Quadro 22 sintetiza esses elementos, oferecendo uma visão integrada dos resultados esperados e dos mecanismos para sua aferição.

Quadro 22 – Indicadores de Resultado

Objetivo do PAE	Indicador	Meta	Fonte
Uso pedagógico dos dados	Frequência de reuniões de análise	≥ 3/ano	Relatórios escolares
Redução do abandono	Taxa anual de abandono	-10%	SIGE
Redução da reprovação	Taxa anual de reprovação	-15%	SIGE
Aumento da qualidade das análises	Qualidade dos relatórios (escala 1–5)	≥ 4	SME
Melhoria da cultura de dados	Engajamento dos gestores	≥ 80%	Questionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 22 reúne os indicadores de resultado responsáveis por medir os efeitos concretos do PAE sobre a gestão pedagógica e o uso dos dados no território. Diferentemente dos indicadores de processo, que verificam a execução das ações, estes indicadores analisam mudanças substantivas na prática escolar e nos padrões de fluxo. Foram definidos com base nas fragilidades observadas na pesquisa e nas metas estratégicas da política educacional.

Os cinco indicadores contemplam dimensões centrais: (a) uso pedagógico dos dados, monitorado pela frequência das reuniões de análise; (b) redução do abandono e da reprovação, avaliadas pelas taxas anuais registradas no SIGE; (c) qualidade das análises produzidas, medida pela avaliação dos relatórios interpretativos; e (d) fortalecimento da cultura de dados, aferido pelo engajamento dos gestores nos processos formativos e analíticos.

Cada meta foi definida para expressar avanços realistas e monitoráveis: realizar pelo menos três reuniões anuais de análise; reduzir abandono e reprovação em 10% e 15% respectivamente; alcançar qualidade mínima 4 na análise dos relatórios e atingir 80% de engajamento dos gestores. Esses indicadores permitem verificar se o PAE está produzindo melhorias reais na capacidade analítica das

escolas, na qualidade das decisões e nos resultados educacionais, contribuindo para uma cultura institucional mais orientada por evidências.

4.8 SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

O Plano de Ação Educacional (PAE) apresentado constitui uma resposta estruturada às fragilidades identificadas no processo de apropriação, interpretação e uso dos dados de fluxo escolar pelos diferentes níveis da gestão educacional na Província de Cabinda. A pesquisa evidenciou que a frágil integração entre informação e ação compromete a capacidade das escolas, das Secretarias Municipais de Educação (SMEs) e da Secretaria Provincial de Educação e Ciência e Tecnologia (SPECT) de planejar, monitorar e intervir de forma tempestiva, coerente e orientada por evidências.

As seis ações propostas organizam-se em um ciclo contínuo e integrado de gestão, articulando produção, análise, devolutiva e uso pedagógico dos dados. A devolutiva técnica dos resultados da pesquisa, ação inaugural, estabelece um compromisso ético e institucional com a transparência e com a circulação qualificada das evidências. As ações seguintes — criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional, institucionalização de um calendário de análise pedagógica, implementação de devolutivas interpretativas, formação continuada de gestores e realização de encontros interinstitucionais — configuram um conjunto coerente de estratégias voltadas ao fortalecimento da capacidade analítica e decisória da rede educacional.

Nesse contexto, é fundamental reconhecer que a implementação dessas ações demanda diferentes níveis de esforço financeiro e institucional. Certas etapas, especialmente aquelas que envolvem formação continuada, aquisição de equipamentos tecnológicos, produção de materiais padronizados e organização de encontros técnicos, exigem aportes orçamentários superiores àqueles usualmente disponíveis nas SMEs e na SPECT. Por essa razão, o PAE prevê, de forma fundamentada, a possibilidade de mobilizar parcerias institucionais com organismos nacionais e internacionais — como Banco Mundial, UNICEF, UNESCO e programas de cooperação técnica — amplamente utilizados para apoiar políticas educacionais em contextos de desenvolvimento. A previsão dessas parcerias não substitui a responsabilidade das instâncias governamentais locais, mas reconhece a

necessidade de complementaridade financeira e técnica em ações cuja complexidade extrapola a capacidade orçamentária corrente.

Assim, o PAE deixa de ser apenas um instrumento operacional e assume caráter estratégico na consolidação de práticas de gestão baseadas em evidências. Seu objetivo central é deslocar o uso dos dados de uma função predominantemente burocrática para uma função pedagógica e decisória, contribuindo para que indicadores como taxas de abandono, reprovação e distorção idade-classe se convertam em ferramentas de diagnóstico, reflexão e intervenção. Para tanto, o PAE propõe uma reorganização institucional que combina fortalecimento técnico, formação continuada e intensificação do regime de colaboração entre SPECT, SMEs e escolas.

Do ponto de vista das contribuições, esta dissertação avança ao evidenciar que a gestão do fluxo escolar constitui um campo eminentemente político, no qual decisões técnicas refletem opções institucionais, prioridades governamentais e concepções de justiça educacional. Ao articular análise empírica, referencial teórico e marcos normativos, o estudo reforça a compreensão de que indicadores educacionais são instrumentos de regulação, planejamento e defesa de direitos, e não apenas mecanismos de controle administrativo.

Como limites, reconhece-se que a pesquisa se concentrou em um recorte institucional específico, até mesmo pelo tempo de um Mestrado e da própria densidade do tema a ser investigado, não abrangendo a totalidade das escolas nem incorporando a perspectiva dos alunos e famílias, o que abre possibilidades para investigações futuras. Recomenda-se, assim, o aprofundamento de estudos sobre os determinantes sociais do abandono escolar, os impactos pedagógicos da reprovação reiterada e as trajetórias dos alunos em distorção idade-classe, bem como análises comparativas entre províncias angolanas, considerando os resultados de implementação do PAE, inclusive.

Isso porque a pesquisa permite concluir que a superação dos desafios do fluxo escolar em Cabinda exige mais do que aprimoramentos técnicos: demanda a consolidação de uma governança educacional orientada por direitos, sustentada por dados qualificados, diálogo interinstitucional e compromisso político com a inclusão, a equidade e a qualidade da educação. O PAE apresentado constitui, nesse sentido, um passo concreto e viável na direção de um sistema educacional mais justo,

responsivo e alinhado aos compromissos nacionais e internacionais assumidos pelo Estado angolano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que maneira a análise e a apropriação dos dados de fluxo escolar podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas da Província de Cabinda, tomando como eixo analítico os indicadores de abandono, reprovação e distorção idade-classe. O foco do estudo consistiu em examinar como esses dados são produzidos, circulam e são apropriados — ou deixam de ser apropriados — no âmbito da gestão educacional provincial, municipal e escolar, considerando as condições institucionais, técnicas e culturais que favorecem ou dificultam seu uso como instrumento de tomada de decisão.

A investigação evidenciou fragilidades estruturais que comprometem a conversão dos dados em ações pedagógicas e administrativas efetivas, entre as quais se destacam: a ausência de rotinas sistemáticas de análise pedagógica, devolutivas inconsistentes às escolas, insuficiência de formação técnica das equipes, fragilidade dos instrumentos de monitoramento e desarticulação entre os níveis provincial, municipal e escolar. Ao mesmo tempo, os achados revelaram que os indicadores de fluxo escolar extrapolam sua dimensão técnica, configurando-se como marcadores normativos da efetivação do direito à educação, conforme previsto nos marcos legais nacionais e nos compromissos internacionais assumidos por Angola.

Os resultados empíricos confirmam o pressuposto central da pesquisa: a fratura entre a produção e o uso dos dados constitui um dos principais entraves à gestão educacional em Cabinda, com impactos diretos sobre o planejamento, o acompanhamento das trajetórias escolares e a capacidade de intervenção diante de problemas persistentes como abandono, reprovação e distorção idade-classe. Contudo, a escuta dos gestores, técnicos e dirigentes educacionais também evidenciou potenciais relevantes — abertura ao diálogo, reconhecimento da utilidade dos dados, disposição para formação e valorização da colaboração interinstitucional — que sustentam a viabilidade de mudanças estruturantes no sistema educacional provincial.

A análise do fluxo escolar, especialmente das taxas de reprovação e abandono ao longo do percurso educacional, permitiu identificar movimentos e pontos críticos que não se revelam plenamente em análises baseadas apenas em

tabelas. Observou-se que a reprovação apresenta crescimento progressivo a partir da 3ª classe, mantendo-se elevada até o final do ensino básico, enquanto o abandono se concentra nos momentos de ingresso e de transição no sistema educacional, notadamente na 1ª e na 9ª classes. Esses padrões reforçam a importância do monitoramento contínuo e do controle sistemático da frequência escolar como instrumentos estratégicos da gestão educacional, capazes de orientar intervenções diferenciadas por etapa do percurso escolar.

Em resposta a esse diagnóstico, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) composto por seis ações integradas: (1) devolutiva técnica dos resultados da pesquisa; (2) criação dos Núcleos Municipais de Estatística Educacional; (3) institucionalização de um calendário trimestral de análise pedagógica dos indicadores; (4) implementação de um sistema de devolutivas pedagógicas com relatórios interpretativos; (5) formação continuada de gestores e técnicos para o uso dos dados; e (6) realização de encontros interinstitucionais de análise crítica. Essas ações estruturam um modelo de governança informacional baseado na institucionalização de rotinas, na mediação técnica qualificada e na articulação cooperativa entre SPECT, SMEs e escolas.

A análise do PAE indica que as ações propostas são viáveis e coerentes com as capacidades institucionais existentes, embora sua implementação dependa de condições decisivas. Entre os fatores favoráveis destacam-se o reconhecimento, por parte dos gestores, da necessidade de fortalecer o uso dos dados, a existência de estruturas administrativas passíveis de reorganização, a disposição das equipes escolares para processos formativos e a convergência do PAE com as diretrizes do Ministério da Educação.

Entre os principais desafios, ressaltam-se as limitações financeiras, a rotatividade de quadros técnicos, as fragilidades tecnológicas e a necessidade de acompanhamento contínuo para evitar a descontinuidade das ações. Esses entraves não inviabilizam a proposta, mas demandam alocação estratégica de recursos, mobilização de parcerias institucionais — como UNICEF, UNESCO e Banco Mundial — e comprometimento das lideranças provinciais e municipais.

Do ponto de vista teórico, os achados dialogam com autores como Valentim (2010), Lück (2000), Arellano (2017) e Lopes (2025), reafirmando que o uso dos dados não constitui um ato técnico isolado, mas um processo político, formativo e cultural. A informação só adquire valor quando é interpretada, compartilhada e

transformada em ação, integrando rotinas institucionais e orientando práticas de regulação pedagógica e democrática. A pesquisa confirma essa perspectiva ao demonstrar que a ausência de mediação informacional adequada limita a apropriação crítica dos indicadores e compromete a inovação institucional.

Embora centrada em Cabinda, a pesquisa extrapola o âmbito provincial e dialoga com desafios estruturais do sistema educacional angolano. Fragilidades na cultura de uso dos dados, insuficiência de mecanismos de monitoramento e descontinuidade das devolutivas pedagógicas também são evidenciadas em outras investigações nacionais, indicando a necessidade de uma política nacional de fortalecimento da gestão educacional baseada em evidências, articulada pelo Ministério da Educação. Recomenda-se, portanto, que os resultados e proposições aqui apresentados sejam considerados em nível nacional, contribuindo para a formulação de diretrizes, instrumentos e estratégias de formação voltadas ao monitoramento do fluxo escolar.

No plano normativo e internacional, os achados da pesquisa alinham-se à Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino de Angola e à Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, especialmente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS 4), que pressupõe sistemas educacionais capazes de monitorar, interpretar e utilizar dados de forma estratégica para assegurar acesso, permanência, progressão e aprendizagem. Sob essa perspectiva, taxas elevadas de abandono, reprovação e distorção idade-classe representam não apenas ineficiências administrativas, mas violações do direito à Educação.

Ao articular diagnóstico empírico, proposição interventiva e viabilidade institucional, esta dissertação reafirma o papel da pesquisa aplicada como instrumento de intervenção concreta e fundamentada. O Plano de Ação Educacional proposto reposiciona os indicadores de fluxo escolar como eixos estruturantes da política educacional provincial, orientando a gestão para uma abordagem preventiva, formativa e baseada em evidências. Conclui-se, assim, que a transformação dos dados em decisões e das decisões em aprendizagem constitui condição essencial para a promoção da equidade educacional e para a efetivação do direito à educação na Província de Cabinda e, potencialmente, em Angola como um todo.

Ao articular diagnóstico empírico, proposição interventiva e viabilidade institucional, esta dissertação reafirma o papel da pesquisa aplicada como instrumento de intervenção concreta e situada na realidade educacional. As análises

desenvolvidas e o Plano de Ação Educacional proposto demonstram que a qualificação do uso dos dados de fluxo escolar constitui condição essencial para fortalecer a gestão educacional, proteger as trajetórias escolares e promover a equidade no acesso, na permanência e na aprendizagem. Contudo, a complexidade do fenômeno investigado indica que os achados aqui apresentados não esgotam as possibilidades de análise nem as necessidades de aprofundamento teórico e empírico.

Por fim, esta dissertação não encerra o debate acerca do uso dos dados de fluxo escolar na gestão educacional; ao contrário, abre caminhos para novas investigações que possam aprofundar e ampliar a compreensão do tema no contexto angolano.

Mostra-se pertinente o desenvolvimento de estudos futuros que explorem: (a) o papel das lideranças escolares na mediação e interpretação dos dados educacionais; (b) os impactos das devolutivas pedagógicas na prática docente e no acompanhamento das aprendizagens; (c) a articulação entre indicadores de fluxo escolar e resultados de aprendizagem; (d) modelos de governança informacional compatíveis com contextos de baixa infraestrutura tecnológica; e (e) abordagens integradas de análise de dados quantitativos e qualitativos voltadas à redução das desigualdades de acesso, permanência e aprendizagem na rede escolar da Província de Cabinda. Tais investigações podem contribuir de forma decisiva para o aperfeiçoamento das políticas educacionais angolanas e para o fortalecimento da gestão baseada em evidências.

Os resultados esperados deste estudo transcendem a melhoria da qualidade e da tempestividade das informações estatísticas. Pretende-se fomentar uma cultura institucional em que o uso pedagógico e estratégico dos dados se incorpore às rotinas de gestão e planejamento, ampliando a capacidade da rede escolar de antecipar problemas, formular respostas contextualizadas e monitorar avanços de forma contínua. Nesse sentido, o Plano de Ação Educacional contribui para a promoção da equidade educacional e para o aprimoramento das aprendizagens, metas centrais da política educacional provincial, ao reafirmar os dados de fluxo escolar como instrumentos estratégicos de regulação, prevenção e garantia do direito à Educação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo. **Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação**. São Paulo: Cortez, 2009.

AFONSO, Almerindo Janela. *A avaliação como ritual administrativo: algumas questões críticas*. In: ESTEBAN, Maria Teresa; DIAS DA SILVA, Kátia (orgs.). **Avaliação: práticas e discursos em questão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2009b. p. 15–32.

ANDERSON, James; WHITFORD, Andrew. **Information and Government: Institutional and Organizational Dimensions of Policy Design**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 24, n. 3, p. 633–658, 2015.

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação: Epistemologia, Política e Pedagogia**. São Paulo: Cortez, 2009.

ANGOLA. **Constituição da República de Angola**. Luanda: Assembleia Nacional, 2010. Publicada na 1ª Série do Diário da República n.º 23, de 5 de fevereiro de 2010. Retificada pela Declaração inserta na 1ª Série do Diário da República n.º 165, de 31 de agosto de 2010. Disponível em: <https://tribunalsupremo.ao/wp-content/uploads/2018/05/constituicao-da-republica-de-angola.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

ANGOLA. Lei n.º 17/16, de 7 de outubro. Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. **Diário da República de Angola**, I Série, n.º 170, Luanda, 7 out. 2016.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 187/17, de 16 de agosto. Aprova a Política Nacional de Educação Especial Orientada para a Inclusão Escolar. **Diário da República de Angola**, I Série, n.º 137, 2017. Disponível em: <https://lex.ao/docs/presidente-da-republica/2017/decreto-presidencial-n-o-187-17-de-16-de-agosto/>. Acesso em: 3 maio 2025.

ANGOLA. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação 2017–2030 – Educar Angola 2030**. Luanda: Ministério da Educação, 2017. Disponível em: <https://planipolis.iiep.unesco.org/index.php/en/2017/plano-nacional-de-desenvolvimento-da-educacao-2017-2030-educar-angola-2030>. Acesso em: 29 abr. 2025.

ANGOLA. Lei n.º 32/20, de 12 de agosto. Altera a Lei n.º 17/16 – Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. **Diário da República de Angola**, I Série, n.º 117, 12 ago. 2020.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 222/20, de 11 de agosto. Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Educação. **Diário da República**, I Série, n.º 113, 2020. Disponível em: <https://angolex.com/paginas/decreto-presidencial/estatuto-organico-do-ministerio-da-educacao.html>. Acesso em: 3 maio 2025.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 222/20, de 11 de setembro. Aprova a Organização e Funcionamento dos Órgãos da Administração Local do Estado. **Diário da República**, I Série, n.º 141, Luanda, 2020.

ANGOLA. **Constituição da República de Angola**. 1. ed. atualizada. Edição Especial. Luanda: Imprensa Nacional – E.P., 2022.

ANGOLA. Decreto Presidencial n.º 162/23, de 1 de agosto. Aprova o Regime Jurídico do Ensino Primário e Secundário do Subsistema de Ensino Geral. **Diário da República de Angola**, I Série, n.º 144, 2023. Disponível em: <https://lex.ao/docs/presidente-da-republica/2023/decreto-presidencial-n-o-162-23-de-01-de-agosto/>. Acesso em: 3 maio 2025.

ANGOLA. Ministério do Planeamento. **Plano de Desenvolvimento Nacional 2023–2027**. Luanda: Ministério do Planeamento, 2023. Disponível em: https://www.mep.gov.ao/assets/indicadores/angola2050/20231030%283%29_layout_Final_Angola_PDN%202023-2027-1.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

ANGOLA. Assembleia Nacional. **Lei n.º 14/24, de 5 de setembro de 2024**. *Lei da Divisão Político-Administrativa*. Revoga a Lei n.º 18/16, de 17 de outubro. Diário da República, I Série, n.º 171, Luanda, 5 set. 2024

ANGOLA. **Sistema Integrado de Gestão da Educação – SIGE**. Ministério da Educação. Disponível em: <http://sige.gov.ao>. Acesso em: 10 mai. 2025.

ARAÚJO, Edna Maria de. **Políticas educacionais e uso de dados: limites da gestão orientada por resultados**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 41, e022345, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/es.022345>

ARAÚJO, Edna Maria de; OLIVEIRA, Ivo Gomes de. **Gestão educacional e cultura avaliativa: políticas públicas baseadas em evidências**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

ARELLANO, Adriana. **Avaliando políticas educacionais para a melhoria do desempenho escolar**. Brasília: UNESCO, 2017.

ARELLANO, David. **Sistemas de Avaliação de Desempenho no Setor Público**. México: CIDE, 2017.

ARELLANO, David. **A importância do marco lógico para o planejamento público**. México: CIDE, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEHR, Carlos Roberto; MORO, Márcia Cristina Oliveira; ESTABEL, Luiz Carlos. **Plano de Ação com o método 5W2H: uma abordagem prática e eficiente para atingir objetivos**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEMBE, Miguel Domingos. **A questão de Cabinda: uma visão estratégica – evolução da situação e cenários de futuro**. 1. ed. Lisboa: Edição do Autor, maio 2009.

BIRMINGHAM, David. **A short history of modern Angola**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373–388, abr./jun. 2012.

BOWEN, Glenn A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

BOWE, R.; BALL, S.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992

BROOKE, Nigel; CUNHA, Luiz Carlos da. Indicadores educacionais: dos números às políticas públicas. In: ROTHEN, José Carlos; SANTANA, Wagner. **Indicadores de qualidade da educação: análise, crítica e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2018. p. 17–36.

BURGOS, Marcelo Baumann. Responsividade e vínculo escolar: desafios da gestão educacional no pós-pandemia. **Cadernos de Pesquisa**, Fundação Carlos Chagas, n. 50, 2020.

CABINDA. Governo Provincial. **Relatório Anual da Secretaria Provincial da Educação de Cabinda: Necessidades de professores e pessoal administrativo** (Apresentado no III Conselho Consultivo do Ministério da Educação, Huíla, 2024). Cabinda: SPECT, 2023. Documento interno.

CABINDA. Governo Provincial. **Relatório Estatístico da Educação 2022–2023**. Cabinda: Secretaria Provincial da Educação, 2023. Documento interno.

CABRAL, Maria da Conceição. **A reforma educativa em Angola: Avanços e desafios**. Lisboa: ISCTE, 2014.

CABINDA. Secretaria Provincial da Educação. **Relatório de Necessidades de Professores e Pessoal Administrativo – Ano Letivo 2023-2024**. Apresentado no III Conselho Consultivo da Educação, Huíla, 2024. Documento interno (não publicado).

CAMPAGNUCCI, Marcelo. Indicadores educacionais e gestão democrática: a apropriação dos dados pelas escolas. In: PINHEIRO, Daniela; RIBEIRO, Ana Paula (Orgs.). **Gestão e política educacional: desafios contemporâneos**. São Paulo: Editora Fundação Santillana, 2022.

CASTRO, Ana Lúcia; VIEIRA, Simone Albuquerque. Gestão escolar e cultura de uso de dados: desafios e possibilidades. In: SOUSA, Sandra Zákia (Org.). **Gestão da educação pública: práticas e desafios contemporâneos**. São Paulo: Cortez, 2016.

CHICUNA, Alexandre Mavungo. **Portuguesismos nas línguas Bantu: Para um dicionário Português-Kyiombe**. 2.^a Edição. Lisboa: Fernando Mão de Ferro. Junho de 2015.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas**, v. 2, n. 2, p. 78-100, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/index.php/RPDE/article/view/32345>. Acesso em: 9 nov. 2025.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do(a) diretor(a) escolar e sua relação com o clima organizacional. In: **Humanidades & Tecnologia (Finom)**, v. 28, n. 1, p. 175–209, 2021. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/download/1525/1116). Acesso 16 de Agosto de 2025

COSTA, Thiago Fernando Ferreira (org.). **Análise de dados educacionais: evidências para qualificar políticas públicas**. São Paulo: Fundação Lemann; Instituto Unibanco, 2022. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1vvGAXp4RWZnkI5Jw_cKNvm6sZmRrj0yB/view. Acesso em: 9 nov. 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação, políticas públicas e democracia**. São Paulo: Cortez, 2007.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. Planejamento da educação no Brasil: desafios e perspectivas para a construção de um projeto nacional. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C. (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. Campinas: Autores Associados, 2016. p. 69–96. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?!>. Acesso em 16 de Agosto de 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. Planejamento e gestão da educação no Brasil: o desafio da articulação entre políticas e planos educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 15-33, jan./mar. 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação: desafios e perspectivas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

DUQUESNE UNIVERSITY. **Traité de Simulambuco — Cabinda (1-II-1885)**. Pittsburgh: Duquesne University, 2009.

FERREIRA FILHO, L. N.; SANTOS, E. D. L.; PENHA, R. S.; SOBREIRA JUNIOR, O. V. O acompanhamento de indicadores educacionais como estratégia de intervenção e melhoria dos resultados acadêmicos dos alunos do Ensino Médio da Rede Pública Estadual do Ceará. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2019, [local?]. Anais... [S. l.]: Editora Poisson, 2019. v. 49, p. 68-78.

FRANCO, Creso. **Desigualdades educacionais no Brasil: Indicadores e desafios para a equidade**. São Paulo: Moderna, 2012. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/> Acesso em 2 de maio de 2024

FRANCO, Creso. Indicadores educacionais e a cultura da avaliação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 42, p. 173-198, 2012. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/> Acesso em 2 de maio de 2024

FRANCO, Creso. Para que(m) servem os dados educacionais? Reflexões a partir de experiências de uso em sistemas educacionais brasileiros. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; PERONI, Vera Maria Vidal (orgs.). **Educação Básica no Brasil: construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação**. Brasília: ANPAE, 2012. p. 165–190. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/> Acesso em 2 de maio de 2024

FURTADO, Amanda Nathascha Araújo. *Formação continuada de gestores escolares: impactos na prática da liderança educacional*. **Aurum Revista Multidisciplinar**, Curitiba, v. 1, n. 4, p. 169–180, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.63330/armv1n4-016>. Acesso em: 9 nov. 2025.

GABRIEL, Martinho. **Análise comparativa dos níveis de reprovação na disciplina de Língua Portuguesa dos alunos de 4ª classe entre as escolas primárias Augusto Ngangula e Sagrada Esperança na província de Cabinda nos anos de 2017 a 2019**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Avaliação Educacional em Larga Escala) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2022. Disponível em: Repositório da Universidade Federal de Juiz de Fora.

GATTI, Bernardete A. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO; Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, 2009.

GUIMARÃES, Daniel; BERNARDO, Priscila; BORDE, Elaine. Implementação de políticas públicas e reescrita local: a atuação dos burocratas de nível de rua e seus limites. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 37, n. 109, p. 1–20, 2022.

KVALE, Steinar. **Doing Interviews**. London: SAGE, 2007.

LEMOS, André. Avaliação e uso de dados na gestão escolar: desafios para a cultura de monitoramento. In: LEMOS, A.; SANTOS, M. A. (org.). **Indicadores Educacionais: usos e limitações na gestão escolar**. Belo Horizonte: Autêntica, 2022. p. 33–55.

LIPSKY, Michael. **Street-Level Bureaucracy**: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOPES, Gabriel César Dias. Avaliação institucional e gestão escolar: o papel dos dados na tomada de decisão. **Revista Observatório da Economia Latinoamericana**, v. 23, n. 1, p. 1–13, 2025. Disponível em: (<https://www.bing.com/ck/>). Acesso 27 de dezembro de 2024

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Burocracia de nível de rua**: dilemas da atuação dos agentes públicos nas políticas sociais. 2. ed. São Paulo: Editora ENAP, 2015.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: o papel do coordenador pedagógico. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Curitiba: Positivo, 2009.

MALAQUIAS, Assis. **Rebels and Robbers**: Violence in Post-Colonial Angola. Uppsala: Nordiska Afrikainstitutet, 2007.

MENEZES, Adriano. **História de Cabinda**: do período pré-colonial à integração em Angola. Lisboa: Colibri, 2010.

MESSIANT, Christine. **Cabinda**: enjeux politiques et économiques. Paris: Karthala, 2008.

NAKAGAWA, Masato. Gestão de Projetos com 5W2H. **Revista Brasileira de Administração**, Rio de Janeiro, n. 113, p. 25-30, 2014. Disponível em: [https://www.bing.com/ck/a?!Gest%*c3*%*a3*o+de+Projetos+com+5W2H.+Revi](https://www.bing.com/ck/a?!Gest%c3%a3o+de+Projetos+com+5W2H.+Revi). Acesso em 15 de Agosto de 2025.

OLIVEIRA, Ivo Gomes de; ARAÚJO, Edna; SILVA, Vera. **Gestão educacional e cultura avaliativa**: políticas públicas baseadas em evidências. Belo Horizonte: Autêntica, 2024.

OLIVEIRA, João. **Dados e Gestão Educacional**: reflexões para a prática institucional. *Revista Gestão em Foco*, v. 3, n. 1, p. 49-65, 2021.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Os sistemas de ensino no Brasil e os desafios da cooperação federativa. In: OLIVEIRA, R. P. de; SANTOS, C. A. dos. (orgs.). *Regime de colaboração e financiamento da educação básica*. São Paulo: Cortez, 2021. p. 49–78.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. *Regime de colaboração na educação básica: avanços e desafios*. In: DOURADO, L. F. et al. *Política e Gestão da Educação Básica no Brasil: diretrizes, reformas e desafios federativos*. Brasília: ANPAE, 2021. p. 185–208.

OLIVEIRA, Rosimar de Fátima; ARAÚJO, Eduardo Santos; SILVA, Daniel Eveling da (orgs.). **Políticas educacionais no Brasil: Atores, embates e arenas em contexto democrático**. Belo Horizonte: Selo FaE, 2024.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2015.

OPEN KNOWLEDGE BRASIL – OKBR; ESCOLA DE DADOS; FUNDAÇÃO LEMANN (orgs.). **Análise de dados educacionais: aplicando evidências na gestão pública**. São Paulo: Open Knowledge Brasil; Escola de Dados; Fundação Lemann, 2021. Disponível em: <https://escoladedados.org/wp-content/uploads/2022/01/Ebook-DadosEducaionais.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

PAULA, Maria de Lourdes. **Planejamento Estratégico Educacional: aplicando o 5W2H na gestão escolar**. Belo Horizonte: Autêntica, 2015.

PAXE, A. **Gestão escolar em Angola: participação da comunidade escolar na construção do projeto educativo**. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385775709_Gestao_Escolar_em_Angola_P_articipacao_da_comunidade_escolar_na_construcao_do_projecto_educativo. Acesso em: 3 maio 2025.

ROTHEN, Carlos Roberto Jamil Cury; SANTANA, Sidnei Miguel de Souza. Estatísticas educacionais e gestão democrática: limites do uso dos dados no contexto da avaliação em larga escala. In: Curso PEED1508 – Políticas Educacionais e Estatísticas Educacionais. Universidade Federal de São Carlos, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12465>. Acesso em: 9 nov. 2025.

ROTHEN, José Carlos; SANTANA, Andréia da Cunha Malheiros (orgs.). **Avaliação da educação: referências para uma primeira conversa**. São Carlos: EdUFSCar, 2018.

ROTHEN, José Carlos; SANTANA, Wagner. **Indicadores educacionais: fundamentos, tipos e usos**. Campinas: Mercado de Letras, 2018.

ROTHEN, J. C.; SANTANA, W. **Políticas educacionais e avaliação: uma análise dos indicadores de fluxo escolar**. Campinas: Autores Associados, 2018.

SANTOS NETO, João Batista. **Ferramentas de gestão aplicadas à educação: foco no 5W2H e PDCA**. Brasília: MEC/INEP, 2016.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.

SECRETÁRIO PROVINCIAL DE EDUCAÇÃO. **Entrevista concedida ao autor em Cabinda**. Setembro de 2025.

SILVEIRA, Wagner Rezende. **Data Wise**. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=FXBys-p_Bp8&list=PLZtBSHceer-5SSl42SamspsgeOpbhcuqz. Acesso em 09 de dezembro de 2025.

SOUSA, Sandra; OLIVEIRA, Maria Francisca. Fluxo escolar e suas implicações na política educacional. In: DIAS, Nildo (org.). **Políticas públicas educacionais: teoria e prática**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2020.

STAKE, Robert E. Pesquisa com estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Penso, 2011.

TAVARES JÚNIOR, F. Limites sociais das políticas de educação: equidade, mobilidade e estratificação social. **Inter-ação**, Goiânia, v. 36, n.2, 539-557, jul/dez 2011.

TAVARES JÚNIOR, F. et al. Indicadores de fluxo escolar e políticas educacionais: avaliação das últimas décadas. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 23, n. 52, p. 44-67, 2012. TAVARES JÚNIOR, F. et al. Políticas Educacionais e Eficácia. In: FIALHO, I. et al (org). Políticas Educativas, Eficácia e Melhoria das Escolas. Évora: CIEP/UE, 2014, p. 427-448.

TAVARES JÚNIOR, F.; NEUBERT, L. F.. A qualidade da educação e a disseminação de sistemas de avaliação. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, p. 22-48, 2014.

TAVARES JÚNIOR, F.; MONTALVÃO, A.; NEUBERT, L. F.. Rendimento escolar e seus determinantes sociais no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia**, v.03, n.6, p. 117-137, 2015.

TAVARES JÚNIOR, F.; SANTOS, J.; MACIEL, M. S. Análise da evasão no sistema educacional brasileiro. Pesquisa e Debate em Educação. Juiz de Fora, v.6, n.1, p.73-92, 2016.

TAVARES JÚNIOR, M. Indicadores de rendimento e permanência escolar: desafios para a gestão educacional. **Revista Brasileira de Estudos Educacionais**, v. 23, n. 66, 2018.

TENÓRIO, José Arnaldo et al. **Indicadores educacionais: um guia para gestores**. Brasília: INEP, 2010.

UARINHENGA, J. **O sistema da administração da educação em Angola**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Agostinho Neto, Luanda, 2021. Disponível em: https://ulan.ed.ao/Ficheiros/Paginas/10077/2021_JoaoUarinhenca-DissertacaoVFC.pdf. Acesso em: 3 maio 2025.

VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

WHITFORD, Andrew B.; ANDERSON, James. Information and Governance: Institutional and Organizational Dimensions of Policy Design. Journal of Public Administration Research and

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAU, Francisco. **Educação e transformação social em Angola**. Luanda: Mayamba, 2002.

ZAU, Francisco. **Educação em Angola**: políticas, desafios e perspectivas. Luanda: Mayamba, 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES ESCOLARES

Prezado(a) Gestor(a) Escolar,

Meu nome é Martinho Gabriel, mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Brasil. Esta pesquisa trata da “Apropriação e Análise de Dados de Fluxo Escolar para a Qualidade Educacional em Cabinda” e tem como objetivo compreender como os dados escolares são coletados, organizados e utilizados pelas escolas, além de identificar os principais desafios enfrentados no processo de gestão educacional.

Sua colaboração é fundamental para que possamos analisar de forma mais precisa como os dados de matrícula, aprovação, reprovação e abandono escolar são tratados no âmbito da gestão escolar.

Todas as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, preservando o anonimato e garantindo total confidencialidade. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Desde já, agradeço sua valiosa contribuição!
Atenciosamente,
Martinho Gabriel

Parte I – Perfil do Respondente

Sexo: () Masculino () Feminino

1. Idade:

- () Até 24 anos
- () De 25 a 30 anos
- () De 31 a 35 anos
- () De 36 a 40 anos
- () De 41 a 45 anos
- () De 46 a 50 anos
- () Mais de 50 anos

Nível de ensino da escola:

Ensino Primário Ensino Secundário Ambos

Localização da escola:

Urbana Suburbana

2. Há quanto tempo trabalha no setor educacional?

- Até 1 ano
 De 2 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos
 De 16 a 20 anos
 De 21 a 25 anos
 Mais de 25 anos

3. Há quanto tempo é gestor escolar?

- Até 1 ano
 De 2 a 5 anos
 De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos
 De 16 a 20 anos
 De 21 a 25 anos
 Mais de 25 anos

Instruções:

Para cada afirmação (assertiva) deste **primeiro bloco**, marque a alternativa relativa a **frequência** que melhor representa sua opinião:

Assertivas	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
A Secretaria Provincial coleta dados de matrícula					
A Secretaria Provincial coleta dados de aprovação					
A Secretaria Provincial coleta dados de reprovação					

A Secretaria Provincial coleta dados de abandono					
A Secretaria Municipal coleta dados de matrícula					
A Secretaria Municipal coleta dados de aprovação					
A Secretaria Municipal coleta dados de reprovação					
A Secretaria Municipal coleta dados de abandono					
A escola coleta dados de matrícula					
A escola coleta dados de aprovação					
A escola coleta dados de reprovação					
A escola coleta dados de abandono					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Provincial de Educação					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Municipal de Educação					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos com os profissionais da escola.					
Recebo relatórios de fluxo escolar recebidos da Secretaria Provincial.					
Recebo relatórios de fluxo escolar recebidos da Secretaria Municipal.					
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo					

escolar					
Recebo orientação da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de matrícula					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de aprovação					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de reprovação					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de abandono					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de matrícula					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de aprovação					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de reprovação					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de abandono					
Analiso as taxas de matrícula					
Analiso as taxas de aprovação					
Analiso as taxas de reprovação					
Analiso as taxas de abandono					
Os dados de fluxo escolar são discutidos em reuniões pedagógicas com coordenadores.					

Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões pedagógicas com professores.					
--	--	--	--	--	--

Para cada afirmação (assertiva) deste **segundo bloco**, marque a alternativa relativa a **concordância** que melhor representa sua opinião:

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo
Percebo uma articulação entre a Secretaria Municipal e a Secretaria Provincial para o uso de dados de fluxo escolar				
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar do município se alinham às metas do Plano Provincial de Educação				
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar da escola se alinham às metas do Plano Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas provinciais de educação				
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas municipais de educação				
A partir dos dados de fluxo escolar oriento ações na escola, como gestor				
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta externa				
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta interna				
A Secretaria Provincial incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
A Secretaria Municipal incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
Incentivo o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				

A Secretaria provincial acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
A Secretaria Municipal acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
Acompanho o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar				
Recebo orientação da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar				
Recebo suporte da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar				
Recebo suporte da Secretaria Municipal para análise dos dados de fluxo escolar				
Ofereço Suporte para a escola analisar os dados de fluxo escolar				
A escola recebe orientações claras da Secretaria Provincial sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar				
A escola recebe orientações claras da Secretaria Provincial sobre envio de relatórios de fluxo escolar				
A escola recebe orientações claras da Secretaria Municipal sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar				
A escola recebe orientações claras da Secretaria Municipal sobre envio de relatórios de fluxo escolar				
Oriento a escola sobre como preencher os relatórios de fluxo escolar				
A escola recebe devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar				
A escola recebe devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar				
A escola recebe devolutivas da Secretaria Municipal com				

interpretação técnica dos dados de fluxo escolar				
A escola recebe da Secretaria Municipal devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar				
Estruturo devolutivas com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar para a escola				
Estruturo devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar para a escola				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Municipal de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da escola				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da escola				
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar turmas/classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias pedagógicas específicas				
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar disciplinas os com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias				

específicas				
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A escola usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A escola usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola				
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola				
Consigo realizar o tratamento técnico dos dados de fluxo escolar no nível da escola				
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola				
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola				
Consigo realizar o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola				
A comunidade escolar participa (conselho, pais) na leitura e uso dos dados de fluxo escolar				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Provincial de Educação				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Municipal de Educação				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na gestão escolar				

A escola participou recentemente de formações sobre análise e uso dos dados de fluxo escolar				
--	--	--	--	--

Há algo que gostaria de falar sobre os dados de fluxo escolar (matrícula, aprovação, reprovação e abandono) não abordado nas assertivas?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

Prezado(a) Secretário(a) Municipal,

Meu nome é Martinho Gabriel, mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Brasil. Esta pesquisa, intitulada “Apropriação e Análise de Dados de Fluxo Escolar para a Qualidade Educacional em Cabinda”, tem como objetivo compreender como os dados escolares são coletados, organizados, analisados e utilizados no âmbito municipal, identificando desafios e estratégias que podem contribuir para o fortalecimento da gestão educacional.

A Secretaria Municipal da Educação desempenha papel essencial na mediação entre escolas e Secretaria Provincial, especialmente no tratamento das informações sobre matrícula, aprovação, reprovação e abandono escolar. Assim, sua participação é fundamental para que possamos compreender como os dados têm orientado políticas e práticas no nível municipal.

As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, preservando o anonimato e garantindo total confidencialidade. Sua participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Agradeço antecipadamente sua colaboração!

Atenciosamente,

Martinho Gabriel

Parte I – Perfil do Respondente

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade:

- Até 24 anos
- De 25 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos

- De 46 a 50 anos
- Mais de 50 anos

3. Tempo de atuação no setor educacional:

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

4. Tempo de exercício na função de Secretário Municipal:

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

Instruções

Para cada afirmação (assertiva) deste **primeiro bloco**, marque a alternativa relativa a **frequência** que melhor representa sua opinião:

Assertivas	Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito Frequentemente
A Secretaria Provincial coleta dados de matrícula					
A Secretaria Provincial coleta dados de aprovação					
A Secretaria					

Provincial coleta dados de reprovação					
A Secretaria Provincial coleta dados de abandono					
A Secretaria Municipal coleta dados de matrícula					
A Secretaria Municipal coleta dados de aprovação					
A Secretaria Municipal coleta dados de reprovação					
A Secretaria Municipal coleta dados de abandono					
A escola coleta dados de matrícula					
A escola coleta dados de aprovação					
A escola coleta dados de reprovação					
A escola coleta dados de abandono					

Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com representantes da Secretaria Provincial de Educação					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões na Secretaria Municipal de Educação					
Os resultados de fluxo escolar são discutidos em reuniões com os gestores escolares					
A Secretaria Municipal orienta a discussão dos dados de fluxo escolar pelos profissionais da escola					
Recebo relatórios de fluxo escolar da Secretaria Provincial					
Elaboro relatórios de fluxo escolar					

Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar					
Oriento os gestores escolares na análise dos dados de fluxo escolar					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de matrícula					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de aprovação					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de reprovação					
A Secretaria Provincial de Educação analisa os dados de abandono					
A Secretaria Municipal de Educação analisa					

os dados de matrícula					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de aprovação					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de reprovação					
A Secretaria Municipal de Educação analisa os dados de abandono					
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de matrícula					
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de aprovação					
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de reprovação					
As escolas são incentivadas a analisar as taxas de abandono					

As escolas são incentivadas a analisar e discutir os dados de fluxo escolar em reuniões pedagógicas com coordenadores					
As escolas são incentivadas a analisar e discutir os dados de fluxo escolar em reuniões pedagógicas com professores					

Para cada afirmação (assertiva) deste **segundo bloco**, marque a alternativa relativa a **concordância** que melhor representa sua opinião:

Assertivas	Discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo	Concordo
Percebo uma articulação entre a Secretaria Municipal e a Secretaria Provincial para o uso de dados de fluxo escolar				
Tenho ciência de como os dados de fluxo escolar do município se alinham às metas do Plano Provincial de Educação				
Tenho ciência de como os dados de fluxo				

escolar da escola se alinham às metas do Plano Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas provinciais de educação				
Os dados de fluxo escolar orientam decisões sobre políticas municipais de educação				
A partir dos dados de fluxo escolar oriento o gestor para ações na escola				
Os dados de fluxo escolar das escolas estão organizados e acessíveis para consulta externa				
Os dados de fluxo escolar estão organizados e acessíveis para consulta interna dos profissionais da escola				
A Secretaria Provincial incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
A Secretaria Municipal incentiva o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
As escolas incentivam o uso dos dados de fluxo				

escolar pela escola				
A Secretaria provincial acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
A Secretaria Municipal acompanha o uso dos dados de fluxo escolar pela escola				
Acompanho o uso dos dados de fluxo escolar pelas escolas				
Recebo orientação da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar				
Oriento os gestores escolares para análise dos dados de fluxo escolar				
Recebo suporte da Secretaria Provincial para análise dos dados de fluxo escolar				
Ofereço suporte para os gestores realizarem a análise dos dados de fluxo escolar				
As escolas recebem orientações claras da Secretaria Provincial sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar				
Realizo orientações claras sobre envio de				

relatórios de fluxo escolar				
Realizo orientações claras da Secretaria Municipal sobre preenchimento de relatórios de fluxo escolar				
Envio orientações claras da Secretaria Municipal sobre envio de relatórios de fluxo escolar				
Oriento a escola sobre como preencher os relatórios de fluxo escolar				
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar				
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Provincial com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar				
As escolas recebem devolutivas da Secretaria Municipal com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar				
As escolas recebem da Secretaria Municipal devolutivas com interpretação				

pedagógica dos dados de fluxo escolar				
Estruturo devolutivas com interpretação técnica dos dados de fluxo escolar para a escola				
Estruturo devolutivas com interpretação pedagógica dos dados de fluxo escolar para a escola				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Provincial de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da Secretaria Municipal de Educação				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da Secretaria Municipal de Educação				

Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento administrativo da escola				
Os dados de fluxo escolar orientam o planejamento pedagógico da escola				
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar turmas/classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias pedagógicas específicas				
A Secretaria Provincial usa os dados para identificar disciplinas os com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A Secretaria Municipal usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				

A escola usa os dados para identificar turmas /classes com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
A escola usa os dados para identificar disciplinas com maior risco de reprovação ou abandono e acionar estratégias específicas				
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola				
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento técnico dos dados no nível da escola				
A gestão escolar consegue realizar o tratamento técnico dos dados de fluxo escolar no nível da escola				
O suporte da Secretaria Provincial é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola				
O suporte da Secretaria Municipal é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados				

no nível da escola				
O suporte da gestão escolar é suficiente para o tratamento pedagógico dos dados no nível da escola.				
A comunidade escolar participa (conselho, pais) na leitura e uso dos dados de fluxo escolar.				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Provincial de Educação				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na Secretaria Municipal de Educação				
Existe uma cultura de uso de dados de fluxo escolar na gestão escolar				
A escola participou recentemente de formações sobre análise e uso dos dados de fluxo escolar				

Há algo que gostaria de falar sobre os dados de fluxo escolar (matrícula, aprovação, reprovação e abandono) não abordado nas assertivas?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AO SECRETÁRIO PROVINCIAL DE EDUCAÇÃO

Instrumento de Pesquisa para o Secretário Provincial da Educação

Prezado Secretário Provincial da Educação,

Meu nome é Martinho Gabriel, mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Brasil. Estou desenvolvendo a pesquisa intitulada: “Apropriação e Análise de Dados de Fluxo Escolar para a Qualidade Educacional em Cabinda”, cujos objetivos são compreender como os dados escolares de matrícula, aprovação, reprovação e abandono são organizados, analisados e utilizados nos diferentes níveis da gestão educacional, com ênfase na esfera provincial.

A Secretaria Provincial da Educação exerce papel estratégico na formulação de políticas públicas e na orientação técnica aos municípios e escolas. Assim, compreender a forma como os dados de fluxo escolar são tratados nesse nível é essencial para identificar potencialidades, limitações e estratégias de aperfeiçoamento.

Todas as informações fornecidas terão caráter estritamente acadêmico, sendo tratadas com confidencialidade e anonimato. A participação é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Desde já agradeço sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Martinho

Gabriel

Roteiro de Entrevista

Trajectória e Experiência

1. Poderia relatar sua trajetória na área educacional e sua experiência com a gestão de dados escolares em Cabinda?
2. O que entende por “dados de fluxo escolar” e como avalia a importância deles para a gestão provincial?

Eixo 1 – Coleta e Organização dos Dados

1. Como a Secretaria Provincial coleta, valida e consolida, de forma periódica, os dados de matrícula, aprovação, reprovação e abandono escolar dos municípios?
2. Quais padrões, prazos e instrumentos (sistemas, fichas, plataformas digitais) são utilizados para padronizar o envio desses dados pelas escolas e municípios?

Eixo 2 – Análise e Monitoramento

3. De que modo a Secretaria Provincial analisa as taxas de aprovação, reprovação e abandono por município e define prioridades de intervenção?
4. Que mecanismos de monitoramento (trimestral, semestral, anual) são utilizados para acompanhar a evolução desses indicadores de fluxo escolar?
5. Quais são os principais desafios enfrentados (qualidade, consistência, infraestrutura ou capacidade técnica) para análise dos dados e quais estratégias estão sendo desenvolvidas para superá-los?

Eixo 3 – Uso dos Dados para Gestão e Decisão

6. Como os resultados de fluxo escolar são devolvidos aos municípios e escolas? São produzidos relatórios com interpretação técnica e pedagógica?
7. Em que medida os indicadores de fluxo escolar subsidiam metas do Plano Provincial de Educação e decisões sobre alocação de recursos, distribuição de professores e acompanhamento técnico?
8. De que forma a Secretaria Provincial prioriza e apoia tecnicamente os municípios com piores indicadores de fluxo escolar?

9. Existem articulações com outras políticas públicas (transporte, alimentação escolar, assistência social, saúde) fundamentadas nos dados de abandono ou reprovação? Poderia dar exemplos?
10. Que ações de formação e capacitação sobre análise e uso dos dados de fluxo escolar são ofertadas a gestores municipais e escolares?
11. Existem iniciativas de transparência e participação (como conselhos escolares, audiências públicas ou divulgação de boletins) em relação aos indicadores de fluxo escolar?
12. Quais expectativas a Secretaria Provincial possui em relação aos municípios e escolas para aprimorar o uso dos dados de fluxo escolar no curto e médio prazos?

APÊNDICE D - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO A SER UTILIZADO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **APROPRIAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DE FLUXO ESCOLAR PARA A QUALIDADE DE EDUCAÇÃO EM CABINDA**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a **necessidade de compreender como os dados de fluxo escolar são coletados, analisados e utilizados na gestão educacional, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino na província de Cabinda**. Nesta pesquisa pretendemos **investigar os desafios e oportunidades no uso de dados educacionais para a formulação de políticas educacionais mais eficazes**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **aplicação de um questionário para levantar informações sobre a gestão dos dados escolares e uma entrevista semiestruturada para aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados no uso desses dados na tomada de decisão**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **possíveis desconfortos ao responder às perguntas**. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **garantimos que todas as respostas serão tratadas com sigilo e anonimato, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos**. A pesquisa pode ajudar na **possibilidade de aprimoramento das práticas de gestão educacional e o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para o uso dos dados de fluxo escolar**. Esperamos que os resultados possam **subsidiar gestores e formuladores de políticas públicas na implementação de melhorias na educação**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Se nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo

com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasil

ira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos. Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Cabinda, _____ de _____ de 2025.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável:

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto:

CEP: 36036-900

Fone:

E-mail:

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____
Rubrica do pesquisador:

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS PARA AVALIAÇÃO DO PAE

Questionário 1 — Diretores Escolares

Objetivo: Avaliar a percepção dos diretores sobre o impacto das ações do PAE na gestão escolar, no uso de dados e na melhoria das práticas pedagógicas.

Escala Likert (1 a 5): 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

PARTE A – DADOS GERAIS

1. Município: _____
2. Escola: _____
3. Tempo de experiência na função: () <5 anos () 5–10 () >10

PARTE B – USO DOS DADOS NA ESCOLA

Assertivas	1	2	3	4	5
1. Os indicadores de fluxo escolar passaram a ser discutidos com maior frequência na escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A escola utiliza os dados para identificar problemas pedagógicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os relatórios interpretativos enviados pela SME são claros e úteis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As devolutivas pedagógicas ampliaram a compreensão da equipe sobre os indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Houve melhoria na tomada de decisões com base em evidências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Parte B do questionário avalia como os diretores percebem o uso dos dados na gestão escolar, elemento central para o êxito do PAE. As assertivas permitem identificar o grau de institucionalização da cultura de uso de dados e verificar se os indicadores de fluxo escolar passaram a orientar práticas pedagógicas e administrativas.

As questões investigam: (1) se os dados são discutidos regularmente na escola; (2) se são utilizados como ferramenta diagnóstica para identificar problemas pedagógicos; (3) a clareza e utilidade dos relatórios interpretativos enviados pelas

SMEs; (4) a contribuição das devolutivas para ampliar a compreensão dos indicadores pela equipe; e (5) se houve melhoria na tomada de decisões com base em evidências.

Em conjunto, essas assertivas mensuram a capacidade da escola de transformar dados em ações concretas, revelando avanços ou desafios na consolidação de uma gestão orientada por evidências. Os resultados alimentam o sistema de monitoramento do PAE e subsidiam ajustes necessários para fortalecer práticas escolares mais analíticas, preventivas e eficazes.

PARTE C – AÇÕES DO PAE

Assertivas	1	2	3	4	5
6. As formações contribuíram para qualificar minha compreensão dos indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os núcleos municipais têm apoiado a escola no uso dos dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os encontros interinstitucionais favoreceram a troca de experiências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O PAE ajudou a estruturar melhor o planejamento escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Parte C do questionário tem por objetivo avaliar a percepção dos diretores escolares sobre o impacto das principais ações estruturantes do PAE na gestão pedagógica. As assertivas permitem verificar se os processos formativos, o apoio técnico, os espaços de articulação interinstitucional e as ferramentas de planejamento têm produzido mudanças efetivas na prática escolar.

A primeira assertiva analisa se as formações contribuíram para ampliar a compreensão dos indicadores de fluxo escolar, elemento central para decisões baseadas em evidências. A segunda verifica se os Núcleos Municipais de Estatística Educacional estão cumprindo seu papel de apoiar as escolas no uso dos dados, garantindo suporte técnico contínuo. A terceira assertiva examina se os encontros interinstitucionais favoreceram a circulação de experiências e o aprendizado coletivo

entre escolas, SMEs e SPECT. Por fim, a quarta busca identificar se o PAE contribuiu para tornar o planejamento escolar mais estruturado, coerente e alinhado aos desafios revelados pelos dados.

Em conjunto, essas assertivas permitem mensurar o impacto direto das ações do PAE na rotina de gestão das escolas, oferecendo informações essenciais para o monitoramento, ajustes e aperfeiçoamento da política educacional na província.

Parte D – Questões Abertas

10. Quais mudanças você percebe na escola após a implementação do PAE?
11. Quais foram os principais desafios enfrentados?
12. Que sugestões você daria para aprimorar o PAE?

A Parte D reúne três questões abertas que complementam a avaliação quantitativa, permitindo captar percepções mais profundas dos diretores sobre a implementação do PAE. A questão 10 busca identificar mudanças concretas observadas na escola após o início das ações, oferecendo pistas sobre impactos reais do plano na gestão e na prática pedagógica.

A questão 11 explora os principais desafios enfrentados, permitindo reconhecer limitações estruturais, técnicas ou organizacionais que podem influenciar a efetividade do PAE. Já a questão 12 abre espaço para sugestões de melhoria, favorecendo a participação dos gestores na construção e no aprimoramento contínuo da política educacional. Em conjunto, essas questões enriquecem o monitoramento e a avaliação do PAE ao ampliar a compreensão sobre seus efeitos, desafios e possibilidades de aperfeiçoamento.

APÊNDICE F — REFLEXIVOS DA ESCOLA (COORDENADORES PEDAGÓGICOS)

Objetivo: Avaliar o impacto das ações do PAE na prática pedagógica e na cultura de uso dos dados pelos professores.

Escala *Likert* (1 a 5): 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

Quadro A.2 – Questionário para Coordenadores Pedagógicos

Assertivas	1	2	3	4	5
1. As devolutivas pedagógicas passaram a orientar melhor o trabalho docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os relatórios interpretativos facilitaram a leitura dos dados de fluxo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A pauta-padrão das reuniões trimestrais contribuiu para análises mais profundas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As formações ampliaram minha capacidade de interpretar indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os dados ajudaram a identificar necessidades de intervenção pedagógica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os professores demonstram maior engajamento na discussão dos indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A escola passou a construir planos de ação mais consistentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Há maior articulação entre dados, práticas e resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro A.2 apresenta assertivas destinadas aos coordenadores pedagógicos, atores essenciais na mediação entre a interpretação dos dados educacionais e a prática docente. O instrumento, estruturado em escala Likert, permite avaliar de forma sistemática o impacto das ações do PAE na cultura de uso dos dados no âmbito pedagógico.

As assertivas distribuem-se em quatro eixos: (1) apropriação dos dados pelos docentes, verificando se os indicadores passaram a orientar intervenções pedagógicas; (2) clareza e utilidade das devolutivas, avaliando a qualidade dos relatórios interpretativos e da pauta-padrão das reuniões; (3) desenvolvimento

profissional, medindo a contribuição das formações para ampliar a capacidade analítica dos coordenadores; e (4) mudanças organizacionais, examinando engajamento docente, consistência dos planos de ação e articulação entre dados, práticas e resultados.

O questionário cumpre função diagnóstica e formativa, permitindo identificar avanços e fragilidades na implementação do PAE. Os resultados gerados por esse instrumento alimentarão o sistema de monitoramento e avaliação, contribuindo para ajustes contínuos e para a consolidação de uma gestão pedagógica orientada por evidências.

Questões Abertas

9. Como você avalia a qualidade das devolutivas realizadas na escola?

10. De que forma os dados passaram a influenciar o planejamento pedagógico?

Quais ações devem ser priorizadas para melhorar os resultados?

As questões abertas destinadas aos coordenadores pedagógicos têm como finalidade aprofundar a compreensão qualitativa sobre a implementação do PAE no ambiente escolar, especialmente no que diz respeito ao uso pedagógico dos dados e à mediação realizada entre docentes, direção e SME/SPECT.

A **questão 9** busca captar a percepção dos coordenadores sobre a qualidade das devolutivas realizadas na escola, permitindo identificar o grau de clareza, pertinência e eficácia das orientações recebidas. Essa avaliação é essencial para verificar se o sistema de devolutivas pedagógicas, previsto na Ação 4 do PAE, tem cumprido seu papel de apoiar a leitura crítica e a tomada de decisões pedagógicas.

A **questão 10** explora de que maneira os dados passaram a influenciar o planejamento pedagógico, permitindo compreender se houve mudança na forma como a escola identifica problemas, define estratégias de intervenção e organiza o trabalho docente. Essa pergunta evidencia a capacidade da equipe pedagógica de transformar indicadores em ações concretas, elemento central para a consolidação de uma gestão escolar baseada em evidências.

Por fim, a **questão 11** solicita que os coordenadores indiquem quais ações devem ser priorizadas para melhorar os resultados. As respostas permitem identificar demandas emergentes, necessidades de formação, ajustes no sistema de

devolutivas ou fragilidades estruturais ainda não superadas. Trata-se de um componente fundamental para retroalimentar o processo de monitoramento e orientar o aperfeiçoamento do PAE.

Em conjunto, essas questões abertas ampliam a compreensão sobre o impacto pedagógico do PAE, permitindo análises mais profundas e contextualizadas que não podem ser captadas apenas por indicadores quantitativos.

APÊNDICE G — TÉCNICOS DAS SMES

Objetivo: Avaliar a atuação dos técnicos na análise, interpretação e devolutiva dos dados após a implantação do PAE.

Escala Likert (1 a 5): 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

Quadro A.3 – Questionário para Técnicos das SMES

Assertivas	1	2	3	4	5
1. Recebi formação suficiente para analisar e interpretar indicadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consigo elaborar relatórios interpretativos com maior segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As escolas respondem de forma mais estruturada às devolutivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os encontros interinstitucionais ampliaram minha compreensão dos dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O núcleo municipal está funcionando adequadamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As ferramentas de monitoramento facilitam o acompanhamento das escolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O PAE fortaleceu a articulação entre SME e SPECT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro A.3 avalia a percepção dos técnicos das Secretarias Municipais de Educação sobre sua atuação no âmbito do PAE, considerando sua função estratégica na análise, consolidação e devolução dos dados educacionais às escolas e à SPECT. As assertivas investigam se as formações ampliaram sua capacidade de interpretar indicadores, se conseguem elaborar relatórios interpretativos com maior segurança e se as escolas passaram a responder de forma mais estruturada às devolutivas.

O instrumento também avalia o funcionamento dos Núcleos Municipais de Estatística, a utilidade das ferramentas de monitoramento e o impacto dos encontros interinstitucionais no aprofundamento das análises. Por fim, mede o fortalecimento da articulação institucional entre SMEs e SPECT.

Em conjunto, as assertivas permitem identificar avanços técnicos e organizacionais decorrentes do PAE, além de apontar fragilidades que exigem ajustes para garantir a consolidação de uma gestão municipal orientada por evidências.

Questões Abertas

8. Quais dificuldades você enfrenta na execução das ações do PAE?
9. Que melhorias sugere para aumentar a efetividade dos relatórios?
10. O que foi mais significativo para sua prática técnica?

As questões abertas deste instrumento têm como finalidade captar percepções qualitativas dos técnicos municipais sobre sua experiência na implementação do PAE, permitindo compreender fatores que não emergem plenamente nas assertivas fechadas. Elas fornecem informações essenciais para o aprimoramento das ações e para o fortalecimento da gestão municipal dos dados educacionais.

A **questão 8** busca identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos técnicos na execução das ações do PAE, como limitações tecnológicas, sobrecarga de trabalho, fragilidades na formação, insuficiência de dados ou desafios na articulação com as escolas. As respostas possibilitam diagnosticar entraves operacionais e institucionais que podem comprometer a efetividade do plano.

A **questão 9** solicita sugestões para aprimorar a qualidade e a utilidade dos relatórios interpretativos. Essa contribuição é fundamental, pois esses relatórios constituem um instrumento central de devolutiva e apoio pedagógico às escolas. As respostas poderão indicar necessidades de maior clareza, padronização, contextualização ou aprofundamento analítico.

Por fim, a **questão 10** investiga o que foi mais significativo para a prática técnica dos respondentes. Essa pergunta permite identificar elementos formativos, processuais ou estruturais do PAE que tiveram impacto positivo no desenvolvimento profissional, fortalecendo competências analíticas, colaborativas e de acompanhamento técnico.

Em conjunto, essas questões abertas enriquecem o processo de avaliação do PAE ao trazer relatos e percepções que orientam ajustes, aperfeiçoam as

estratégias de formação e contribuem para a sustentabilidade da política educacional nos municípios.

APÊNDICE H — TÉCNICOS DA SPECT

Objetivo: Avaliar a percepção dos técnicos da SPECT sobre os efeitos do PAE na articulação entre níveis de gestão e no uso dos dados.

Escala Likert (1 a 5): 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Neutro | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

Quadro A.4 – Questionário para Técnicos da SPECT

Assertivas	1	2	3	4	5
1. O PAE promoveu maior integração entre SPECT e SMEs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Houve melhoria visível na qualidade dos dados enviados pelos municípios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A análise interinstitucional trimestral contribuiu para decisões mais coerentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os Núcleos Municipais de Estatística melhoraram a confiabilidade das estatísticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os instrumentos de monitoramento são adequados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O PAE fortaleceu a cultura de gestão baseada em evidências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro A.4 avalia a percepção dos técnicos da SPECT sobre os efeitos institucionais do PAE no nível provincial. As assertivas investigam se o plano fortaleceu a integração entre SPECT e SMEs, melhorou a qualidade dos dados enviados pelos municípios e contribuiu para decisões mais coerentes a partir das análises interinstitucionais trimestrais. Avaliam ainda o impacto dos Núcleos Municipais de Estatística na confiabilidade das informações produzidas, a adequação dos instrumentos de monitoramento e o avanço da cultura de gestão baseada em evidências. Em conjunto, essas respostas permitem compreender como o PAE tem influenciado a coordenação provincial, a consistência dos dados e a consolidação de práticas de gestão orientadas por evidências no sistema educacional de Cabinda.

QUESTÕES ABERTAS

7. Quais mudanças mais significativas observou com o PAE?
8. Quais ações ainda precisam avançar?
9. Recomendações para os próximos ciclos do PAE.

As questões abertas dirigidas aos técnicos da SPECT têm como finalidade captar percepções qualitativas sobre os efeitos estruturais e operacionais do PAE no nível provincial. Elas permitem identificar mudanças institucionais relevantes, desafios persistentes e recomendações que orientem a continuidade e o aperfeiçoamento da política pública.

A **questão 7**, que indaga sobre as mudanças mais significativas observadas com o PAE, possibilita identificar transformações na gestão provincial, como melhoria da qualidade dos dados municipais, maior articulação com as SMEs, fortalecimento dos núcleos de estatística, aprimoramento dos processos de devolutiva e maior coerência nas decisões baseadas em indicadores. As respostas ajudam a compreender em que medida o PAE provocou avanços mensuráveis na capacidade de gestão da SPECT.

A **questão 8** busca levantar as ações do PAE que ainda precisam avançar, permitindo mapear fragilidades, dependências estruturais ou lacunas técnicas que podem comprometer a consolidação do plano. Os técnicos provinciais, por sua posição estratégica, conseguem identificar pontos críticos como inconsistências de dados, dificuldades de formação continuada, limitações tecnológicas ou insuficiências nos mecanismos de monitoramento.

Por fim, a **questão 9** solicita recomendações para os próximos ciclos do PAE, abrindo espaço para sugestões de aperfeiçoamento do modelo adotado. As contribuições dos técnicos da SPECT têm alto valor, pois podem indicar caminhos para o fortalecimento da política pública em nível provincial e nacional, incluindo melhorias nos instrumentos de coleta, novas estratégias de formação, ampliação da articulação interinstitucional e aprimoramento dos fluxos de monitoramento.

Em conjunto, essas questões abertas enriquecem a avaliação qualitativa do PAE, permitindo compreender sua relevância institucional, suas fragilidades e os ajustes necessários para sua continuidade e sustentabilidade.

APÊNDICE I - FLUXOGRAMA DO SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (FORMATO TEXTUAL)

INÍCIO



Coleta de dados nas escolas (trimestral)



Envio dos dados para as SMEs



Núcleo Municipal consolida e valida os dados



Elaboração de relatórios interpretativos (SME)



Devolutiva pedagógica nas escolas



Elaboração dos relatórios reflexivos pelas escolas



Envio dos relatórios para SME → SPECT



Monitoramento trimestral (SPECT)



Questionários de avaliação para gestores, técnicos e escolas



Encontros interinstitucionais de análise dos dados



Produção de recomendações e ajustes



Avaliação intermediária (ano 1)



Revisão do PAE



Avaliação final (2028)



Sustentabilidade e institucionalização

FIM