



ARTIGO

EDUCAÇÃO





ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



**INSTITUTO
IDEIA**

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESEMPENHO ESCOLAR

OSMEIRE PINHEIRO DE MATOS (osmeire@gmail.com) - Doutora em Ciências da Educação, Supervisora administrativa da SME/DC e Secretária Escolar da SEEDUC/RJ.

RESUMO: Este artigo tem como tema “A influência do líder no desempenho escolar. O caso da Secretaria Municipal de Educação da cidade de Duque de Caxias-RJ”. Busca analisar até que ponto e em que medida a liderança do diretor escolar exerce influência na melhoria do desempenho escolar. Sua construção foi subsidiada por uma revisão de literatura e um estudo de caso. Como instrumento e coleta de dados, foram utilizados questionários semiestruturados aplicados às equipes diretivas das escolas pesquisadas. Foram recolhidos alguns dados referentes ao desempenho das escolas e outros documentos relativos ao funcionamento das escolas. Especificamente, buscou-se verificar a partir da percepção dos sujeitos investigados, a influência exercida pela liderança do diretor nos resultados da qualidade dos serviços prestados, o que foi constatado após a pesquisa que o diretor exerce influência no desempenho dos serviços prestados pela escola e que por isso deve ser dotado de algumas competências e habilidades para que exerça a função de gestor escolar; mas que também sofre influência de outros elementos como: estrutura escolar; das pessoas que compõem a comunidade escolar; a política do município, portanto, a influência do diretor depende do contexto em que a escola na qual ele dirige está inserida e a política empregada pelo poder público municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública na escola. Liderança. Qualidade dos serviços prestados.

RESUMEN: Este artículo tiene como tema "La influencia del líder en desempeño escolar: El caso de la Secretaría de Educación de la Ciudad de Duque de Caxias-RJ". Pretende analizar hasta que punto y en qué medida el liderazgo del director escolar ejerce una influencia en la mejoría en desempeño escolar - RJ. Su construcción fue apoyada por una revisión de literatura y de un estudio de caso. Como instrumento y colecta de datos, fueron utilizados cuestionarios medio-estructurados aplicados a los equipos directivos de las escuelas encuestadas. Han sido recogidos algunos datos relativos al desempeño de las escuelas y otros documentos relacionados con el funcionamiento de las escuelas. Especificamente, buscou-se verificar a partir de la percepción de los sujetos investigados, la influencia ejercida por el liderazgo del director en los resultados de la calidad de los servicios prestados, lo que ha sido constatado tras la encuesta, es que el director influye en el desempeño de los servicios prestados por la escuela y por ello debe ser dotado con algunas habilidades y capacidades para ejercer la función de gestor de la escuela; sino que también se ve influida por otros factores como: la estructura de la escuela; las personas que componen la comunidad escolar; la política del municipio; Por lo tanto, la influencia del director depende del contexto en el que opera la escuela la que él dirige y la política empleada por el gobierno municipal.

PALABRAS CLAVES: Gestión Pública en la escuela. Liderazgo. Calidad de los servicios prestados.

1. INTRODUÇÃO

No estudo realizado, objeto é gestão pública na escola e conseqüentemente a influência da liderança. O tema é atual e de suma importância para o debate acadêmico. E, em se tratando de educação escolar, é de suma importância a discussão sobre o papel do gestor no cotidiano escolar, sua forma de atuação e sua influência no desempenho. Considerando que a escola é uma organização aberta, espaço onde há diversas culturas e portanto, lugar propenso a oportunidades de aprendizagens, a liderança do diretor é fundamental no que tange ao desenvolvimento de pessoas, visto que está à frente de praticamente todas as atividades escolares. Não devendo esquecer que todas as pessoas ali envolvidas no processo ensino e aprendizagem estão em formação e que a educação não se dá somente em sala de aula, é muita mais ampla; além de ser um dos elos importantes entre o órgão central e a comunidade onde a escola está inserida, sendo necessário portanto, que tenha personalidade, motivação e habilidades que impulse sua comunidade a alcançar as metas propostas, tanto àquelas propostas no projeto pedagógico da escola, quanto do órgão central, que também tem metas a cumprir e alcançar a qualidade tão desejada por todos. Qualidade é uma palavra subjetiva, mas que pode se tornar alcançável a partir da definição, pela comunidade escolar, das metas propostas para aquele espaço, para aqueles alunos, professores funcionários, enfim, todos os atores da escola. Cada organização tem diferentes concepções sobre o termo qualidade, mas é importante que todos reflitam sobre a escola que tem, a escola que quer e como se dará o processo

para que a qualidade seja alcançada. Os papéis de cada um deve ser bem definidos, um código de conduta pode ser um facilitador e são fundamentais momentos para que o trabalho seja avaliado, a fim de que novo rumo possa ser tomado, caso seja necessário, sendo primordial, a comunicação para que todo o processo aconteça de forma satisfatória. A maneira escolhida pela liderança em se comunicar pode motivar ou desmotivar as pessoas a alcançar os objetivos propostos, pois o ser humano é movido pelo motivo, podendo este ser intrínseco, extrínseco ou transcendente. O líder também não pode esquecer que a administração deve ser voltada para o cidadão e desenvolvida nos princípios da administração: da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Para isso, uma interrogação permanece quando analisamos a natureza da liderança nas escolas, então passamos a refletir sobre abordagens teóricas dominantes. Aristóteles acreditava que os traços de liderança eram hereditários, produzindo assim a abordagem dos traços de liderança. Depois de quase trinta anos de serviço público e atuando como supervisora de campo, me vejo diante de uma interrogação: Que fatores influenciam o desempenho escolar? A personalidade do gestor influencia ou não na qualidade dos serviços prestados? Partindo desse contexto e da relevância do tema, formula-se as seguintes questões da pesquisa: Até que ponto e em que medida a liderança do gestor público, atuando como diretor escolar exerce influência no desempenho escolar? – O tipo de liderança exercido pelo gestor influencia nos resultados alcançados pela escola? A escolha do tema se deu devido à

sua relevância, tendo em vista que, através do estudo pretende - se apresentar os aspectos significativos referentes à liderança do gestor público nas escolas públicas municipais de Duque de Caxias-RJ. O que se nota é um grande interesse em melhor atender a população, buscando não só a eficiência, como também a eficácia, e muitos autores estudam sobre este assunto, fornecendo contribuições significativas aos gestores em diferentes níveis. No referencial teórico foram confrontados autores das áreas de gestão, liderança, qualidade em serviços e gestão pública, tendo como objetivo geral: Verificar até que ponto e em que medida, a liderança do diretor escolar, exerce influência no desempenho escolar. Como objetivos específicos elencou-se: Identificar os serviços prestados pelas escolas da Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias-RJ. Verificar a partir da percepção dos sujeitos investigados, a influência exercida pela liderança do diretor escolar nos resultados da qualidade dos serviços prestados.

1.1. LIDERANÇA - CONCEITO

A liderança nos faz lembrar de pessoas corajosas, que deixaram marcas na história, como Jesus Cristo, Martin Luther King dentre outros, que alteraram o curso da história, isso porque acredita-se que o líder faça a diferença e para Bass (2008), de fato, a liderança é frequentemente considerada como fator isolado mais importante para o sucesso ou fracasso das instituições. Esse ponto de vista também vale para as instituições educacionais, que Ogawa e Scribner (2002), consideram como os principais responsáveis pelo desempenho escolar. (Hoy; Miskel, 2015, p. 382).

A grande preocupação é se os atuais líderes têm habilidades para influenciar as mudanças necessárias para que o trabalho escolar seja de qualidade. Para Yuki (2010, apud Hoy; Miskel, 2015 p. 384) apesar de a palavra liderança ser uma palavra do nosso cotidiano, foi incorporada ao vocabulário técnico de estudos organizacionais sem ser precisamente definida, e devido a este fato encontramos numerosas definições. Para Lück (2014, p. 17) Liderança é “a capacidade de influenciar positivamente pessoas para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional”. Chermers (1997, apud Hoy; Miskel, 2015) define liderança como um processo de influência social pelo qual uma pessoa é capaz de empregar a ajuda e o apoio de outros na realização de uma tarefa comum. Para Hoy e Miskel (2015) a liderança é um processo social em que um indivíduo ou um grupo influencia o comportamento em direção a um objetivo compartilhado; a liderança é distribuída amplamente em organizações de modo tanto formal quanto informal e apresenta bases racionais, sociais e emocionais. O ponto em comum das definições sobre liderança é que a liderança envolve influência de um indivíduo sobre o outro ou sobre um grupo.

1.2. GESTÃO E LIDERANÇA

Há controvérsias sobre a palavra gestão e liderança. Encontramos o conceito de Gestão associado à Administração, que para Bergue (2011), Gestão no contexto da administração pública brasileira, pode ter

emergido mais como um substituto para um termo desgastado como administração. Para ele, o termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar constitui um processo complexo e cíclico com diversas definições.

Na literatura, a administração envolve as funções de planejamento, organização, direção e controle. Bergue (2011) mostra que o planejamento, como função de gestão; está associado fundamentalmente à definição de objetivos e metas a serem alcançados, e o caminho (estratégia) a ser adotado para sua consecução. Planejar está associado ao objetivo e ao desenvolvimento (estratégia). A organização segundo ele está associada à definição dos recursos materiais, humanos, informacionais necessários à realização da estratégia e do alcance dos objetivos. A direção refere-se às atitudes orientadas para a ação. No campo de estudo da função direção, estão fenômenos como liderança, tomada de decisão, a motivação, a comunicação. A função controle para ele é aquela mais substantiva das funções integrantes do ciclo gerencial. É a mais praticada em termos explícitos e implícitos e a menos estudada em seus aspectos mais substantivos.

Para Lück (2013, p. 25) “gestão educacional corresponde à área de atuação responsável em estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados”.

E para alcançar essa qualidade, o diretor tem muitas tarefas a cumprir e sua liderança é envolvida por tarefas administrativas, que consomem bastante o tempo diário. Chung e Miskel (1989), após pesquisas concluíram que:

Administrar escolas é uma atividade febril e absorvente; os administradores escolares trabalham longas horas em ritmo incessante, fisicamente exaustivo.

Líderes escolares dependem de meios de comunicação verbais; eles gastam uma grande parte do tempo andando pelas dependências da escola e falando com indivíduos ou grupos.

As atividades do administrador variam amplamente; portanto, os administradores constantemente trocam de marcha e de tarefas.

O trabalho gerencial é fragmentado; para administradores escolares, o ritmo é rápido e frenético, a descontinuidade prevalece e o intervalo de concentração é abreviado. (p.383)

Em geral, o trabalho administrativo nas escolas é semelhante, mas o que diferencia uma liderança de outra? Por algum tempo acreditava-se que as pessoas já nasciam com as características para liderar. Aristóteles pensava que as pessoas já nasciam líderes. Acreditava que a hereditariedade determinava a função de liderança, produzindo assim a chamada Abordagem de traços de liderança. As pesquisas procuravam indicar os traços em comum para os líderes, que os diferenciavam dos liderados, geralmente eram pessoas com estatura alta, de personalidade forte, inteligência e carisma.

Após estudos, as pesquisas apontaram outros fatores, além dos traços, como questões ambientais, hereditariedade e outras. As primeiras pesquisas de traços, As Abordagens de Traços Puras – onde a visão de que apenas os traços determinam a capacidade de liderança foram quase deixadas de lado com a publicação das revisões de literatura nas décadas de 40 e 50. Stogdill (1948) classificou os fatores pessoais associados com liderança em cinco categorias gerais:

Capacidade – inteligência, agilidade, facilidade verbal, originalidade e juízo.

Desempenho – títulos acadêmicos, conhecimentos, realizações atléticas.

Responsabilidade – confiabilidade, persistência, iniciativa, agressividade, autoconfiança e desejo por excelência.

Participação – atividade, sociabilidade, cooperação, capacidade de adaptação, humor.

Status – posição socioeconômica, popularidade (HOY; MISKEL, 2015, p.384).

Embora tenha encontrado vários traços, ele concluiu que a abordagem de traços por si só havia gerado resultados insignificantes e confusos. Afirmou que uma pessoa não se torna líder somente com os traços; acrescentou o sexto fator: componentes situacionais, o que nas escolas públicas influencia fortemente.

Em suma, alguns traços estão presentes nos líderes, mas não se pode dizer que só os traços fazem de uma pessoa um líder. A situação influencia a formação do líder. Alguns autores associam a liderança eficiente em três grupos: categorias de personalidade, motivação e habilidade. Para

Yukl (2002), os traços de personalidade são disposições relativamente estáveis para se comportar de um modo particular. Elege cinco traços importantes:

Líderes autoconfiantes são propensos a definir objetivos elevados para si e seus seguidores, tentar tarefas difíceis e persistir diante de problemas.

Líderes tolerantes, a tomar boas decisões, a permanecer calmos e a direcionar os subordinados em situações difíceis.

Líderes emocionalmente maduros tendem a ter consciência exata de seus pontos fortes e fracos são direcionados ao auto melhoramento; não negam falhas nem sucesso.

Integridade significa que os líderes sejam consistentes com seus valores declarados e que sejam honestos, éticos, responsáveis e dignos de confiança.

Extroversão relaciona-se com a probabilidade de que um indivíduo vai emergir como líder do grupo. (HOY; MISKEL, p. 385).

Segundo Hoy e Miskel (2015), os traços motivacionais estão associados à liderança e definem a motivação como um conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro de um indivíduo quanto além deles para iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração. Líderes motivados estão propensos a chegar mais rápido ao sucesso. Baseados em trabalhos de estudiosos, apontam cinco traços motivacionais que são críticos para os líderes:

Tarefas e necessidades interpessoais são disposições subjacentes que motivam os líderes eficientes, que se preocupam em cumprir as tarefas e com as pessoas.

O poder precisa se referir aos motivos dos indivíduos para buscar posições de autoridade e exercer influência sobre os outros.

O foco no desempenho inclui a necessidade de alcançar, desejo de sobressair, ímpeto de ter sucesso, vontade de assumir responsabilidades e preocupação com objetivos e tarefas.

Altas expectativas para o sucesso referem-se à crença do trabalho que podem realizar e a gratificação em fazê-lo.

A autoconfiança relaciona-se com o desempenho de liderança transformacional. (p.386).

O líder precisa concluir o trabalho de forma satisfatória, atendendo aos objetivos propostos pela instituição e para Yukl (2002) e Northouse (2004), nesse sentido, três categorias são importantes:

Habilidades técnicas – envolvem aplicação de conhecimentos especializados nas tarefas administrativas, ex.: gestão de orçamento, implementação de responsabilização com base em padrões, interpretação de resultados de testes e supervisão e coordenação de melhorias no ensino e aprendizagem.

Habilidades interpessoais - englobam em compreensão dos sentimentos e das atitudes dos outros e saber como trabalhar com pessoas em relações de trabalho individual e cooperativo, ex.: comunicação clara, relações colaborativas, sociabilidade e tato.

Habilidades conceituais – envolvem as habilidades para formar e trabalhar conceitos, pensar logicamente e raciocinar de modo analítico, dedutivo e indutivo. (p.387)

As três habilidades são importantes, mas variam de acordo com o nível de liderança de cada um. A habilidade interpessoal independe do nível de liderança, mas a habilidade técnica, por exemplo, é importante para aqueles que ocupam um cargo de liderança nível médio, como orientadores pedagógicos, pois trabalham com professores que a cada dia mais se qualificam. A visão de que um líder já nasce líder foi rejeitada e alguns estudiosos procuram identificar as situações que influenciam a liderança, como: estrutura da organização, características do cargo e dos subordinados, ambiente interno e externo, definidas por Hoy e Miskel (2015) como:

Propriedades organizacionais da organização – tamanho, estrutura hierárquica, formalização e tecnologia.

Características do cargo – tipo e dificuldade da tarefa, normas processuais, expectativas de desempenho e conteúdo, poder.

Características subordinadas – educação, idade, conhecimento e experiência, tolerância ambiguidade, responsabilidade, poder.

Ambiente interno – clima, cultura, transparência, níveis de participação, atmosfera de grupo, valores e normas.

Ambiente externo – complexidade, incerteza, estabilidade, dependência de recursos, institucionalização. (p. 388).

O que não se pode negar é que a relação entre o líder e seus liderados influencia no cotidiano escolar e que o estilo de liderança adotado é um dos fatores que influenciam o desempenho da escola. O autor aponta quatro tipos de liderança: estilo de relações (alto apenas no comportamento das relações), estilo de tarefa (alto apenas no comportamento de tarefas), estilo dinâmico (alto tanto no comportamento das relações quanto no comportamento das tarefas), e estilo delegado (baixo em relações e tarefas).

O ambiente externo também influencia no desempenho da liderança e o líder deve saber adequar a cada situação o estilo de liderança necessário, o equilíbrio entre as diversas situações, pois, cada situação exige um líder diferente.

As abordagens de contingência foram os modelos de liderança mais influentes na década de 1980, segundo Hoy e Miskel, (2015) e incluem quatro conjuntos de conceitos recém - considerados: traços dos líderes, características da situação, comportamentos dos líderes e eficiência dos líderes. Segundo os autores, os traços e habilidades dos líderes e as características da situação se combinam para produzir comportamento e eficiência de líder e fatores situacionais afetam diretamente a eficiência. Citam como exemplo que: os níveis de motivação e a capacidade de professores e alunos estão relacionados com a realização do objetivo das escolas.

Há vários modelos de contingência para a liderança: A liderança instrucional que enfatiza a melhoria do ensino e da aprendizagem como cerne técnico da escola. Hoy e Miskel (2015) falam que líderes instrucionais tentam alterar fatores como

conteúdo curricular, métodos de ensino, estratégias de avaliação e normas culturais com vistas ao desempenho acadêmico. Essa liderança, segundo os autores, pode vir de uma variedade de fontes, incluindo diretores, professores, pais e os próprios alunos, mas desde 1980, no entanto, o foco principal tem sido o diretor da escola como líder instrucional (HALLINGER, 2003, 2005, 2011; HOFMANN, 2011).

Os diretores influenciam o desempenho estudantil indiretamente por meio da criação de organizações instrucionais nas suas escolas com ações participativas e da construção de culturas e climas escolares caracterizados por objetivos claros e altas expectativas para o desempenho acadêmico e comportamento social. (LARSEN; MARCOULIDES, 1990 Apud HOY; MISKEL, 2015, p.393).

Hallinger e Murphy (1985) propuseram um modelo de liderança instrucional usando três dimensões:

Definir a missão da escola enfoca o papel do diretor no trabalho com outros para garantir que a escola use objetivos claros, mensuráveis e balizados no tempo para o progresso acadêmico dos alunos. Deve comunicar os objetivos, para que, sejam conhecidos, apoiados pela comunidade escolar e incorporados às práticas diárias.

Gerenciar o programa instrucional - coordenar e controlar o currículo da escola, estimulando, supervisionando e monitorando o ensino e a aprendizagem.

Promover clima positivo de aprendizagem escolar- escolas eficientes criam uma pressão acadêmica por meio de elevados padrões e expectativas por parte dos alunos e professores. (HALLINGER, 2005, Apud HOY; MISKEL, 2015, p.393).

Alguns aspectos neutralizam muitas vezes a capacidade de influência do líder, como: as características do grupo, sua formação, a estrutura das tarefas, formalização das funções e dos procedimentos. É claro que esses aspectos não substituem o comportamento do líder, mas são fatores que impedem o líder de agir de determinada maneira ou anulam os efeitos de sua ação. Quando um grupo é coeso, eficiente, comprometido, a influência do líder diminui.

Outro modelo de contingência é a liderança distribuída, com a ideia básica, Elmore (2000), significa confiar em fontes múltiplas de liderança na organização para orientar e completar várias tarefas que variam de tamanho, complexidade e escopo. Os estudiosos afirmam que a liderança distribuída é necessária porque as organizações de escolas são tão complexas e as tarefas tão amplas que nenhuma pessoa tem energia e a habilidade para lidar com todas as funções de liderança, em decorrência disso, as funções são distribuídas entre vários indivíduos. Em essência, distribuir liderança significa distribuir poder (GRONN; HAMILTON, 2004).

Ogawa e Bossert (1995), apud Hoy; Miskel (2015, p.398) “concebem a liderança como qualidade organizacional. Acreditam que todos os membros da organização podem liderar e que a liderança vai além de distribuir funções”. Segundo esses autores, a liderança influencia indivíduos, estruturas, culturas e como o trabalho é produzido e coordenado e que a tomada de decisão compartilhada tem o potencial de melhorar a eficiência da escola. Os níveis de eficiência das escolas são mais altos quando as funções

de liderança são realizadas por pessoas competentes, empreendedoras, comprometidas com organização e com autonomia para fazer o seu trabalho. De acordo March (2005, apud Hoy; Miskel, 2015, p. 399), a “competência, iniciativa, identificação e coordenação discreta, bem como as decisões sobre elas, estão no âmago da liderança eficiente. Não são grandiosas, não são heroicas; e a maioria nem sequer é interessante”.

1.3. ESTRUTURA ESCOLAR

A escola possui uma estrutura burocrática, que é a organização formal, como: regras, regulamentos, hierarquia e divisão de trabalho, que serve para realizar tarefas administrativas, que para Weber, a burocracia empregada serve para auxiliar na tomada de decisão e eficiência do trabalho.

Hoy e Miskel (2015) mostram que nas pesquisas modernas o tipo de estrutura (capacitadora ou entravadora), determina se as consequências serão positivas ou negativas, para a eficiência das escolas.

1.4. PESSOAS ENVOLVIDAS NAS ESCOLAS

O indivíduo é um elemento chave em qualquer organização. Na escola, os alunos, professores, funcionários e administradores trazem consigo suas necessidades, suas crenças e seus objetivos. Falar em necessidades nos remete ao psicólogo humanista norte-americano Abraham Harold Maslow apud Faria (2004), para quem “os motivos são as necessidades humanas”, dentre as quais destacou, em ordem de relevância as seguintes: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima,

e finalmente, as de autorrealização. Não conseguindo a satisfação em suas necessidades básicas, segundo esta teoria, o indivíduo não consegue pensar na próxima e em educação, cada vez se torna mais difícil a satisfação pessoal, que são influenciadas pela crise atual do país. Muitos professores estão sem seus proventos, o que dificulta até sua locomoção ao trabalho, influenciando também o desempenho escolar.

A figura abaixo ilustra de forma clara o modo como Maslow concebia o comportamento do homem a partir de suas necessidades:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Pisandelli, 2003.

<http://www.psicopedagogia.com.br>

1.5. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cultura e Clima são conceitos importantes na determinação da qualidade do ensino e influencia em seus resultados. Para Canese (2012, p.73), cultura é:

[...] o conjunto de elementos, significados, valores, expresiones y saberes elaborados por el humano. Ló cultural se define así como todo ló que corresponde a la organización, estructuración, significación y programación social, diferenciado del

comportamiento innato instintivo y lo natural. Pero frecuentemente estos dos campos – innato y cultural – se confunden en el ser humano.

Sabe-se que a escola é uma organização social e que vários fatores influenciam seu cotidiano. Para Lück (2010, p. 30) “o clima e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade da escola, aquilo que de fato representa, uma vez que constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva sua proposta político-pedagógica”.

A maneira como as pessoas agem na escola e fora dela, como percebem seu trabalho, suas obrigações, tomam suas decisões, vão, além de identificar a escola como única, influenciar em seu desempenho.

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso, com abordagens quantitativa e qualitativa. A opção da pesquisadora pelo estudo de caso está fundamentada em Yin (2013), segundo o qual, tal estudo, contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade, bem como, os motivos que levaram a determinada decisão. Baseou-se também em Pires (2008), pelas razões que seguem: a tipicidade e a exemplaridade; a possibilidade de aprendizagem; seu interesse social; e a acessibilidade à investigação. A pesquisa qualitativa foi eleita porque o objeto da

pesquisa trata de alguns dados de natureza subjetiva, e também por apresentar algumas características básicas que configuram esse tipo de estudo, e que vem de encontro com os propósitos, tais como: ser realizada em ambiente natural como sua fonte direta.

Houve, nesse estudo, uma única preocupação, a de buscar evidências que comprovassem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formaram ou se consolidaram basicamente a partir da inspeção dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1982 Apud LÜDKE; ANDRÉ, 2013). Nesse sentido, ainda considerou Guba e Lincoln (1981) apud Lüdke e André (2013), os quais tratam do reposicionamento epistemológico da pesquisa científica, que passa pela reconsideração de vários postulados do positivismo convencional, seja da existência de uma realidade estritamente objetiva e única, podendo ser dividida em partes tomadas independente umas das outras, a possibilidade de separar o observador de seu objeto de observação e de separar os objetos de observação de seu contexto temporal e espacial, o valor heurístico de um conceito da causalidade linear, ou ainda, a neutralidade que garantiria a metodologia em relação aos valores.

A pesquisa é também, de natureza quantitativa quando apresenta dados estatísticos oficiais relacionados ao desempenho das escolas e para a pesquisa qualitativa a entrevista semiestruturada e a observação participante.

Na utilização da técnica de recolha de dados, os dados quantitativos podem prestar um importante serviço à investigação qualitativa. Para a recolha dos dados

qualitativos, relacionados ao objetivo: “verificar até que ponto e em que medida, a liderança do diretor escolar, exerce influência no desempenho escolar”, foi empregada a técnica da entrevista semiestruturada, que segundo Poupart (2008) é eficaz, quando se trata de dar conta do ponto de vista dos atores, baseando-se na realidade do entrevistado, o que veio de encontro com os propósitos da pesquisadora. As entrevistas foram realizadas em 2015 nas escolas denominadas G1, G2, G3 e G4 e, concluídas em 2016.

A pesquisadora optou, também, pela observação participante, fundamentada em Denzin (1978) apud Lüdke e André (2013, p.183), para os quais, a dita técnica, “é uma estratégia de campo que combina simultaneamente a análise documental, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação direta e introspecção”. Nesta estratégia o observador tem um maior envolvimento na situação estudada.

Os objetivos do estudo são revelados ao grupo desde o início. O conteúdo das observações, segundo Bogdan e Biklen (1982), apud Lüdke e André (2013), deve envolver: uma parte descritiva, que compreende: descrição dos sujeitos, reconstrução de diálogos, descrição de locais, descrição de eventos especiais, descrição de atividades, comportamento do observador e uma parte reflexiva, que inclui as observações pessoais do pesquisador. A observação participante, conforme Minayo (2010) consistiu na inserção da pesquisadora no interior do grupo investigado, tornando-se parte dele, interagindo por um período de um mês,

sendo concluída no dia 20/06/2016, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação. Tanto as perguntas do questionário, quanto as da entrevista e da observação participante, foram elaboradas considerando a literatura científica pertinente, os objetivos propostos e as questões da pesquisa correspondentes. (DESLAURIERS; KÉRIST, 2008).

Para a validação dos instrumentos da pesquisa, foi realizada, conforme sugere Rosa e Arnoldi (2008), uma entrevista-piloto, com sujeitos não selecionados como participantes da pesquisa, que serviram ao entrevistador como forma de verificação da adequação dos questionamentos, analisados como viáveis ou não, e também para que se conhecessem os posicionamentos adequados incorporados ao objeto de estudo em questão. A entrevistadora respeitou e garantiu o sigilo sobre a identidade dos sujeitos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em 04 escolas da Rede Municipal de Educação de Duque de Caxias.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa qualitativa foi realizada através da Análise de Conteúdo de Laurence Bardin e deu-se da seguinte forma: A pré-análise, exploração do material e apresentação dos dados, feita através de grelhas de categorias.

Nesta Grelha, de acordo com o Objetivo específico: Verificar a partir a percepção dos sujeitos investigados, a influência exercida pela liderança do diretor escolar nos resultados da qualidade dos serviços prestados; nota-se que todos os diretores reconhecem seu papel como gestor, e que buscaram a qualificação para exercer a função.

GRELHA Nº 01 – percepção do papel do gestor

Categories	Cód.	Subcategoria	Respostas
1. Percepção sobre Liderança	1.1	Compreensão do papel de gestor dentro da unidade escolar	Todos responderam que compreendem seu papel como gestor dentro da escola
		Caminhos trilhados pelo gestor	Gestão Escolar – G1A, G2A, G3A, G4A. Pedagogia em Supervisão Educacional – G1A, Graduação em Geografia – G2A.
	1.2	Influência exercida pelo diretor no desempenho da escola	Todos consideraram a influência do diretor no desempenho da escola
	1.3	Qualificação exigida pela SME	Nível Superior

Fonte: Dados da Pesquisa

GRELHA Nº 02 – Figura do diretor como líder e sua influência na escola

Categories	Cód.	Subcategoria	Respostas
4. Figura do diretor	1.1	Como o professor vê essa função	"Peça Fundamental, responsável pela implantação das políticas de ensino" – G1E, G2E, G4E, G1F, G2F, G4F
		Influência no desempenho da escola	"Sempre há influência" – G1E, G3E, G4E, G1F, G2F "Não exerce influência" – G2E, G4F
	1.2	Resultados alcançados pela escola com a interferência do diretor	Não tem ideia – G1E, G1F Admissão de bens materiais – G2E Administrativos – G3E Projeto interdisciplinar – G4E "Melhora no comportamento dos alunos e frequência, após contato com os pais" – G2F, G4F
Formação do gestor		Que tipo de formação considera importante para a atuação como diretor	Formação de professores e Relações Humanas – G1E, G1F Nenhuma – G2E Gestão escolar – G3E, G4E, G1F, G4F Pedagogia – G3E, G4F Superior completo – G2F
		Competências e habilidades imprescindíveis para função de diretor	Empatia – G1E, G2E, G3F, G1F, G2F, G4F Honestidade, Ética, Amor Organização, Vontade – G1E Liderança – G2E, G4E, G2F, G4F Sensatez – G2E, G1F Administrativa – G1F, G2F Flexibilidade – G4F

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Grelha 02 nota-se que o gestor é considerado profissional fundamental na educação, mas que no momento de citar os resultados alcançados pela escola, pela influência do gestor as respostas são diversas e consideram necessárias algumas competências e habilidades para o exercício da função como gestor.

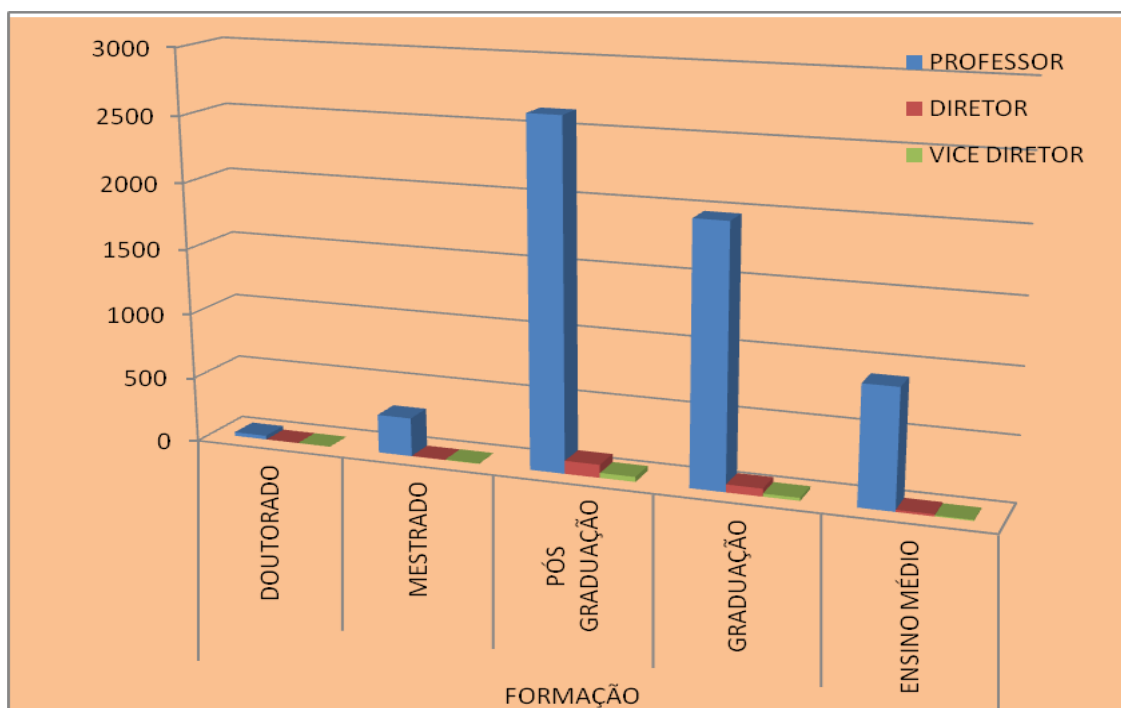
Na tabela apresentada abaixo, observamos o desempenho das escolas entre os anos de 2007 a 2015, nas avaliações externas, e observamos que nas escolas pesquisadas o desempenho da maioria não alcançou as metas propostas pelo MEC.

TABELA 01 – MÉDIA DO IDEB das escolas pesquisadas

Escola	Ano									
	2007		2009		2011		2013		2015	
	Meta	Média	Meta	Média	Meta	Média	Meta	Média	Meta	Média
G1/ 1º Seg.									-	5,0
G1/ 2º Seg.	2,3	2,9	2,5	2,7	2,9	3,0	3,3	3,0	3,7	2,4
G2/ 1º Seg.	3,7	3,9	4,0	3,7	4,4	4,9	4,7	4,4	5,0	4,1
G2/ 2º Seg.	3,7	3,6	3,8	3,0	4,7	3,7	4,5	3,5	4,9	3,6
G3/ 1º Seg.	3,1	3,3	3,4	3,5	3,8	3,9	4,1	4,1	4,4	4,5
G4/ 1º Seg.	3,0	3,3	3,3	4,0	3,7	5,3	4,0	5,1	4,3	4,8
G4/ 2º Seg.	2,4	3,1	2,6	2,6	2,8	3,2	3,2	4,0	3,6	4,0

Fonte: Elaboração Própria, 2016. INEP: atualizado em 28/10/2016

GRÁFICO 01 – Formação dos profissionais da Educação da Rede Municipal de Duque de Caxias – Ano Base 2016



Fonte: SMA/DC, 2016

No gráfico abaixo percebemos que a formação dos professores da Rede Municipal de Duque de Caxias é razoável, mas que ainda há profissionais somente com Ensino Médio, inclusive gestores escolares, o que também influencia no desempenho escolar.

4. CONCLUSÃO

Após observação participante, as técnicas de recolha de dados e respostas dos participantes da pesquisa, conclui-se, portanto, que: em relação ao objetivo geral da pesquisa, que analisou, até que ponto e em que medida a liderança do diretor exerce influência na melhoria do desempenho escolar, conclui-se que: o diretor exerce influência no desempenho da escola e sua liderança faz a diferença na melhoria dos serviços prestados.

Essa influência muitas vezes sofre interferência de outros elementos como: a estrutura escolar. Outro elemento que interfere na liderança do diretor são as pessoas que compõe a comunidade escolar. Ficou claro que, o diretor com habilidade em relacionamento interpessoal, o trabalho flui com mais tranquilidade, mas isso não quer dizer que poderá ou conseguirá responder a todas as expectativas do grupo por ele liderado. O diretor precisa conhecer seus liderados para que possa diminuir os conflitos que possam ocorrer por falta de conhecimento pessoal e profissional entre os membros da equipe escolar. Outro elemento que interfere na liderança do diretor é a política do município. Duque de Caxias é um município que tem muitas interferências políticas e a maneira como as situações são resolvidas interferem nas decisões do diretor.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luis Antero reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- CANESE, Marta. **Política educativa em América latina. Contribuições desde la educación comparada**. Marben editora. Asunción, Paraguay, 2012.
- HOY, Wayne K.; MISKEL Cecil G. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**/ Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel, C. John Tarter. Tradução de Henrique de Oliveira Guerra. Porto Alegre, 2015.
- FARIA, C. A. de. **As nossas necessidades e os nossos desejos**. 2004, [on line]. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm - 24k> Acesso em: 20 set. 2016.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: cadernos de Gestão.
- _____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. Série: cadernos de Gestão.

_____. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série: cadernos de Gestão.

- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. 2ed. Editora E.P.U. Rio de Janeiro, 2013.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PIRES P. Álvaro. **Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico**. (IN) POUPAT, Jean et al. *A Pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo. **A teoria de Maslow, e sua relação com a educação de adultos**. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/internacional/pscl45.htm> - 39k>. Acesso em: 20 outubro de 2015.
- POUPART, J. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. SILVA, A. B.; NETO, J. R. *Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais*. In:
- ROSA, Maria Virgínia de F. P. do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida G. Colombo. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

6. NOTA BIOGRÁFICA

Osmeire Pinheiro de Matos

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1987); Mestrado em Ciências da Educação pela Universidade Americana (2013) com o Título: “**O Gestor Público como Articulador de Motivação de Liderança - um estudo de caso nas EAA /SEDDUC-RJ**”; Orientador: Prof. Dr. Angelo Luis de Souza Vargas (UFRJ). Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Americana (2017) com o Título: “**A influência do Líder na Qualidade dos serviços Prestados pela Gestão pública: O caso da Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias/RJ**”; Orientadora: Maria Aparecida M. da Silva. É estatutária pela Secretaria Estadual de Educação do RJ, já tendo atuado como Professora do Ensino Fundamental, Orientadora Pedagógica de Ensino Médio, Inspetora Escolar e Assessora da Equipe de Acompanhamento e Avaliação – Regional VI, Vice-diretora e Secretária Escolar. Na Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias atuou como Professora, Dirigente de Turno, Orientadora Pedagógica, Diretora e atualmente como Supervisora Administrativa. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Gestão Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Pública, Liderança, Secretaria Escolar e Escrituração. Cursa Mestrado em Humanidades, Culturas e Artes pela UNIGRANRIO sendo bolsista da CAPES (Taxa) - Título: “**O Mapa da Supervisão Educacional em Duque de Caxias: As transformações ocorridas na Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias nos anos de 2000 a 2016**”.

Orientadora: Jacqueline de Cássia Pinheiro Lima. Palavras-chave: Educação Pública; Gestão Pública; Supervisão Educacional. Possui Especialização em: Administração Escolar pela UNIGRANRIO; Inspeção Escolar/FIJ -Título: Implantação do Curso de Formação Continuada para Secretário Escolar em Duque de Caxias. Orientador: Prof. Mestre Eny Manso Luz; Supervisão Escolar/UCAM - Título: Implantação de um Curso de Secretário Escolar. Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Larosa; Aperfeiçoamento em Gestão da Educação Pública/UFJF- Título: Implantação de um curso de aperfeiçoamento para auxiliares de secretaria e secretário escolar. Fala e entende espanhol razoavelmente. Atuou como Formadora do PNAIC pela UFRJ (2014). Escreveu um dos capítulos do livro intitulado: Educação em Movimento: Artigos e relatos de experiências do Pacto Nacional para Alfabetização na Idade Certa. 1ªed. Rio de Janeiro: Rona Editora, 2015, v. Único, p. 01-508, com 1. BERNARDO, F. G. ; GANZER, N. N. ; **MATOS, O. P.** . Artigos Seção 2 Interdisciplinaridade. In: Elaine Constant, Lilian Nasser, William Soares dos Santos. (Org.). Em Duque de Caxias na Supervisão Administrativa produz em equipe material instrucional para secretaria escolar: 1. **MATOS, O. P.**; SONCIM, M. L. S.; CABRAL, J. C.; SOARES, E. A. - “Formação para Equipe Administrativa das Unidades Escolares”. Participou dos seguintes eventos: 1.9ª Muestra Internacional de Pósteres Del Programa Mercosur de Postgrado. O Gestor Público como articulador de motivação e liderança: Um estudo de caso em Equipes de Acompanhamento V e VI da SEEDUC/RJ. 2017. 2.9ª Muestra Internacional de Pósteres Del Programa Mercosur de Postgrado. A influência do Líder na Qualidade dos serviços Prestados pela Gestão pública: O caso da Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias/RJ. 2017.