

CAPITAL SOCIAL DO GESTOR E DESEMPENHO ESCOLAR

Uma influência Mediada pelo Empoderamento do Gestor¹

Maria do Carmo Romeiro

maria.romeiro@online.uscs.edu.br

Liliane Lima da Silva

lillylima@hotmail.com

Paulo Ramalho de Sousa

paramalho@gmail.com

Ana Silvia Moço Aparício

ana.aparicio@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Gestor Escolar. Capital Social. Empoderamento do Gestor. Desempenho Escolar

1. INTRODUÇÃO

A incorporação do termo gestão substituindo administração nos documentos oficiais da educação, a partir da década de 1990, incentivou estudos sobre a gestão da escola em vários temas, entre os quais o perfil atitudinal e/ou comportamental e/ou socioeconômico e demográfico.

Um interesse sobre a profissionalização dos gestores escolares decorreria do fato de uma parcela considerável ter cursado Pedagogia, no âmbito do nível superior, formação de substancial relevância para a docência, mas, não suficiente para o exercício da gestão dessas organizações (CARVALHO, 2015; DANESI, FOSSATI e SIQUEIRA, 2014; SCOTT *et al.*, 2013; LUCK, 2000)

Ritacco e Bolívar (2016) e Sottani, Mariano, Moraes e Dias (2018) ratificam a diversidade de funções que o gestor precisa cumprir, citando a administração geral da escola; a coordenação política e pedagógica; a representação escolar em diferentes situações; a articulação com diversos atores internos e externos, incluindo responsáveis pelos alunos, autoridades do setor e outros *stakeholders* comunitários e políticos.

Assim, a atuação diversa do gestor escolar parece exigir muitas competências que vão além da presença do fator de liderança no seu perfil, componente bastante estudada nesse

¹ Trabalho submetido ao Eixo 1: Gestão para o Desenvolvimento e Regionalidade do ENGECE, de 25 a 27 de outubro de 2021.

ambiente (ROMERO; KRICHESKY, 2019; GARCIA; BIZZO, 2017; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; PENA; SOARES, 2016). Exige, por exemplo, multiplicidade de relacionamentos que viabilize o atendimento de seus papéis de representação e articulação das demandas da organização escolar, o que pode ser associado ao capital social do profissional.

O capital social expressa a capacidade dos atores mobilizarem recursos estratégicos, através dos seus contatos sociais. É desenvolvido e mantido por meio da rede existente entre pessoas, grupos ou organizações, tornando-se mecanismo de acesso a recursos qualitativos e quantitativos para a promoção da qualidade educacional (SILVA *et al.*, 2015; TONDOLO, BITENCOURTE; VACCARO, 2017). Ainda, Sanábio, Magaldi e Machado (2016) evidenciam que o capital social está relacionado à parte dinâmica da gestão escolar, ancorada nos relacionamentos com a comunidade, o que tende a apresentar desdobramentos de sua performance sobre o desempenho escolar. Por fim, estudo de Morais (2016) relacionando capital social com capital humano, orientação estratégica e desempenho organizacional identifica cinco dimensões operacionalizadas por 20 indicadores que expressam a diversidade de relacionamento do gestor escolar com segmentos/atores da comunidade externa.

Abordagem de Kleba e Comerlato relatava, já em 2011, o impulso recebido por esse perfil decorrente de diferentes engajamentos do gestor em eventos formais e informais do cotidiano pedagógico; administrativo, social, político, comunitário, entre outros, que atuam como campos de aprendizagem e reconhecimento junto aos membros do grupo e fonte de empoderamento do gestor em ações de fomento ao desempenho escolar, atuando como alavancar da influência do capital social sobre o desempenho escolar.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

A pesquisa buscou verificar a influência do capital social do gestor sobre o desempenho escolar mediado por seu empoderamento com ações promotoras da qualidade educacional, focando três aspectos: a) a construção de uma escala do capital social do gestor; b) a identificação de indicadores que operacionalizam o empoderamento do gestor; e c) o teste das relações estruturais entre a capital social e desempenho escolar.

A busca por ações e instrumentos que expressassem esse empoderamento identificou no Questionário do Diretor do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo e no Questionário do Diretor Prova Brasil, uma fonte de potenciais indicadores para

sua composição teórica, como reuniões de Conselho Escolar; Conselho de Classe; reuniões com professores, funcionários alunos, pais, entre outras.

Também, considerou-se como *proxy* do Desempenho Escolar a variação do Índice de Desempenho da Educação Básica - IDEB), nos períodos 2017/2015 (Ministério da Educação, 2017).

1.2. Justificativa

O estudo contribui com uma nova abordagem de natureza teórica para avaliação de influência do capital social do gestor e desempenho escolar, ao evidenciar a variável empoderamento do gestor como alavanca dessa influência, que contribui também no ambiente empírico do comportamento do gestor em seu cotidiano.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é descritivo-quantitativa, tendo como alvo amostra de 64 gestores de escolas públicas municipais e estaduais de ensino fundamental, na Região do Grande ABC, uma das principais áreas econômicas do Brasil. Foi realizada uma fase preliminar com o objetivo de adequar, ao público-alvo, a escala teórica do Capital Social, utilizando a avaliação de especialistas para fins de validade teórica, convergente e discriminante, culminando na exclusão e/ou adequação do conteúdo dos indicadores, os quais foram medidos por escala intervalar de concordância/discordância de zero a dez pontos

O tratamento analítico utilizou a análise fatorial exploratória (MAROCO, 2014; HAIR, HULT, RINGLE & SARSTEDT, 2014) e a modelagem utilizando *Partial Least Square Structural Equation Modeling - PLS-SEM* HAIR JR. et al., 2016).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O atendimento ao objetivo “a” deu-se pela produção da escala do conceito capital social do gestor com 14 indicadores (Quadro 1) mediante a análise de fatorial exploratória, cujas principais estatísticas de avaliação de qualidade de sua aplicação constam do respectivo quadro.

Quadro 1. Estrutura de fatores do Construto Capital Social do gestor apresentada pela Análise Fatorial Exploratória

Discriminação* [Considero extremamente importante que enquanto diretor] ...	Fatores / Cargas Fatoriais				
	F1	F2	F3	F4	F5
Fator 1 Relações de Apoio Setoriais					
[...] eu esteja atuando na manutenção de relações com empresários ou empresas. (V155)	0,854				
[...] eu esteja atuando na manutenção de relações visando a captação de apoio financeiro externos para projetos da escola. (V. 149)	0,751				
[...] eu esteja atuando na manutenção de relações pessoais com órgãos governamentais. (V. 150)	0,721				
FATOR 2 Vínculos Sociais de Apoio Escolar					
[...] eu esteja atuando na permanente construção de relacionamentos de confiança e cooperação entre os familiares de alunos. (V. 142)		0,860			
[...] eu esteja atuando na manutenção de vínculos com pais/familiares de alunos.(V. 141)		0,836			
[...] eu esteja atuando na formação de vínculos com associações/instituições em geral.(V. 145)		0,567			
Fator 3 Vínculos Institucionais de Apoio Complementar ao Estudante					
[...] eu esteja atuando na formação de relações com órgãos de segurança comunitária. (V. 154)			0,765		
[...] eu esteja atuando na manutenção de relações pessoais com associações de apoio social. (como associações de apoio a criança e ao adolescente, associações de bairro, entidades religiosas, outras associações ou entidades comunitárias). (V. 151)			0,716		
[...] eu esteja atuando na manutenção de relações institucionais com associações esportivas e culturais. (V. 152)			0,695		
[...] eu esteja atuando na formação de vínculos por meio de atividades esportivas e culturais. (V. 143)			0,529		
Fator 4 Empoderamento Político do Gestor					
[...] eu tenha alto grau de popularidade. (V.139)				0,835	
[...] eu esteja me relacionando com o sistema político. (V. 140)				0,824	
Fator 5 Construção de Relações Intrasetorial					
[...] eu esteja atuando na construção de relações com outras escolas da rede pública. (V. 156)					0,750
[...] u esteja atuando na construção de relações com escolas particulares. (V. 157)					0,737
Estatísticas da Análise Fatorial Exploratória: KMO = 0,690; Teste de teste de esfericidade de Bartlett's – sig <,000; Variância 7]Explicada (VE) = 70,676%. Dois indicadores foram excluídos no processo de análise fatorial. Contudo, todos que permaneceram na estrutura exploratória foram confirmados no modelo de mensuração.					

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre o objetivo “b”, a escala de empoderamento do gestor explicita os cinco fatores gerados na análise fatorial exploratória, mas o Fator 5 -Participação em Conselho de Classe não foi confirmado (modelo de mensuração - *PLS-SEM*). Assim, a estrutura conceitual do

Empoderamento do gestor foi composto por quatro fatores e dez indicadores (Quadro 2).

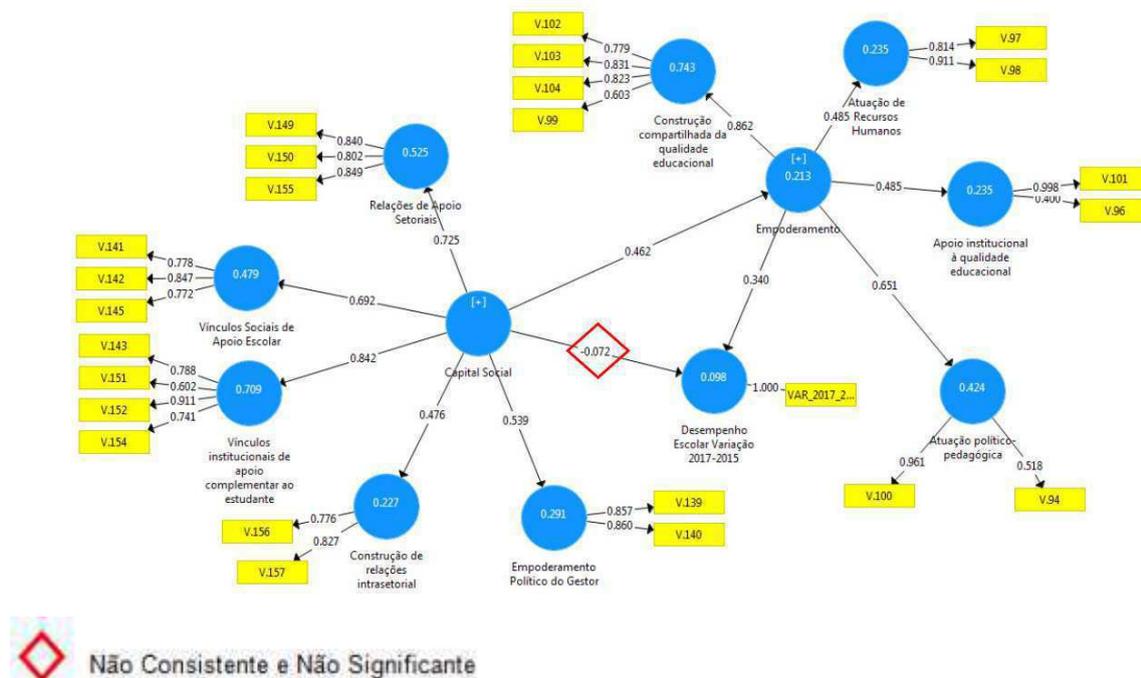
Quadro 2. Estrutura de fatores do Construto Empoderamento do gestor apresentada pela Análise Fatorial Exploratória

Discriminação [Reuniões ou encontros com ou para ou com ou de]...	Fatores / Cargas Fatoriais				
	1	2	3	4	5
Fator 1 - -Construção Compartilhada da qualidade educacional					
[...] famílias quando alunos começam a faltar muito ou apresentam comportamento de indisciplina (V104)	,861				
[...] familiares responsáveis (V103)	,801				
Reuniões informais para conversar com alunos, professores e funcionários (V102)	,655				
[...] professores com pais sobre desempenho de alunos (V99)	,632				
Fator 2 - Atuação em Recursos Humanos,					
[...] formais com professores (V97)		,856			
[...] formais com funcionários (V98)		,815			
Fator 3 - Apoio Institucional à Qualidade Educacional					
[...] coordenação pedagógica para acompanhamento e avaliação de aulas de recuperação e reforço (V101)			,874		
[...] Associação de Pais e Mestres (APM) (96)			,780		
Fator 4 - Atuação Político Pedagógica Participação					
[...] Conselho Escolar (V94)				,908	
[...] HTPCS (V100)				,509	
Estatísticas da Análise Fatorial Exploratória: KMO = 0,581; Teste de teste de esfericidade de Bartlett's – sig <,000; Variância Explicada (VE) = 75,5% Nota: Fator 5-Participação em Conselho de Classe foi não confirmado no modelo de mensuração					

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Com relação ao objetivo “c”, o modelo estrutural evidencia o relacionamento estatisticamente significativo entre capital social do gestor e desempenho escolar somente na estrutura mediada pelo empoderamento desse profissional, sugerindo um papel de alavancagem a esse perfil ancorado no aprendizado promovido pela frequência do gestor a uma diversidade de reuniões e consolidação de relacionamentos com os diversos atores do ambiente cotidiano da escola.

Figura 1. Relação estrutural entre Capital Social e Desempenho escolar mediado por empoderamento do Gestor Escolar



Elaborado pelos autores (2021)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado do estudo oferece um conjunto de competências e procedimentos que subsidiam a prática cotidiana da gestão escolar com foco na melhora do desempenho, visto que a alavancagem promovida pelo empoderamento sugere a amplificação da capacidade do capital social do gestor trazer recursos qualitativos e quantitativos para a escola de forma mais eficaz em significativa parte pelo aprendizado que caracteriza o empoderamento.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>, Acesso em 3 jul. 2017.

CARVALHO, Monica Timm de. **Gestão Educacional e Gerenciamento Estratégico: uma integração por meio da metodologia do Balanced Scorecard (BSC) aplicada a realidade de escola de Educação Básica.** 2015. 113 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional). Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2015.

DANESI, Luiz Carlos; FOSSATTI, Paulo; SIQUEIRA, Marino da Silva. Identidade Institucional e sua Relação com a Profissionalização da Gestão. XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. **A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade.** Florianópolis – Santa Catarina – Brasil, dezembro 2014.

FELICIO, J., COUTO, E.; CAIADO, J. Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**, v.52, n.2, p.350-364. 2014.

HAIR Jr., Joseph F., HULT, G. Tomas. M., RINGLE, Christian M., SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS- SEM)**. Sage Publications – California - 2016.

HAMMERSCHMIDT, K. S.de A.; LENARDT, M.H. Tecnologia educacional inovadora para o empoderamento junto a idosos com diabetes mellitus. **Texto & Contexto -Enfermagem**, v.19, n.2, p.358-365. 2010.

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: Processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, v. 18, n.4, p.733-743. 2009.

KLEBA, M. E.; COMERLATTO, D. Vivências de empoderamento no exercício da participação social em conselhos gestores de políticas públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v.3, n.1, p.23-42. 2011.

LUCK, Heloísa. Indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino. **Gestão em Rede**, v. 25, p. 15-18, 2000.

MAROCO, João. Análise Estatística com o SPSS Statistics. **Report Number**. Perô Pinheiro, Portugal, 2014.

MORAIS, Diogo Martins Gonçalves de. **Modelagem do desempenho das instituições de ensino superior privadas: Um Estudo para o Segmento de Pequeno e Médio Porte**. 2016. 292 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

PERKINS, D. D.; ZIMMERMAN, M.A. Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. **American Journal of Community Psychology**, v.23, n.5, p.569-79. 1995.

RITACCO, M.; BOLÍVAR, A. Impacto del modelo español de dirección escolar en la identidad profesional los líderes escolares. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, 24(119). 2016.

ROMERO, C.; KRICHESKY, G. The school principal in Argentina: A key (yet) invisible actor. A study on regulations, work conditions and professional development of school principals in public schools. **Education Policy Analysis Archives**, v.27, n.12, 2019.

SANÁBIO, Marcos Tanure; MAGALDI, Carolina Alves; MACHADO, Carla Silva. Gestor escolar empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. **Revista do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. Juíz de Fora. v. 6, n. 1, p. 131- 149, 2016

SCOTT, Valentina de Souza Paes; MACHADO; Márcia Cristina da Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale; MACHADO, Carla Silva. A política de seleção de gestores escolares da rede municipal de educação de Belo Horizonte na perspectiva de modernização da gestão pública. **Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. v. 3, n.2, 2013.

SILVA, Paulo José; BRITO, Mozar José de; SOUSA, Ana Rosa de; BRITO, Valéria da Glória Pereira. Capital social em rede organizacional: uma análise de suas dimensões explicativas. **Gest.**

Prod. v.22, n.4, São Carlos out./dez. 2015.

SOTTANI, B., BAZOTI, N., MARIANO, H., REGINA, S., MORAES, J.; BATISTA DIAS, B. F. Políticas públicas de formação de diretores de escolas públicas no Brasil: Uma análise do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. **Education Policy Analysis Archives**, 26(153). 2018.

TONDOLO, Rosana da Rosa Portella; BITENCOURT, Claudia Cristina; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. Capital Social organizacional em um projeto interorganizacional: um estudo desenvolvido no terceiro Setor. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 1, p. 8-23. 2017.