

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME RIZZATTI**

**ESTUDO DO LÍDER 10X NO RESULTADO DAS  
ESCOLAS PÚBLICAS DE ALTO DESEMPENHO DA CIDADE  
DE JOINVILLE/SC**

**FLORIANÓPOLIS  
2017**



GUILHERME RIZZATTI

**ESTUDO DO LÍDER 10X NO RESULTADO DAS  
ESCOLAS PÚBLICAS DE ALTO DESEMPENHO DA CIDADE  
DE JOINVILLE/SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Organizações e Sociedade, sob a orientação do Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira.

FLORIANÓPOLIS  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rizzatti, Guilherme  
Estudo do líder 10X no resultado das escolas  
públicas de alto desempenho da cidade de  
Joinville/SC / Guilherme Rizzatti ; orientador,  
Maurício Fernandes Pereira, 2017.  
188 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Liderança. 3. Liderança 10X.  
4. Diretor. 5. Gestão Escolar. I. Pereira, Maurício  
Fernandes. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

Guilherme Rizzatti

Estudo do líder 10X no resultado das escolas públicas de alto desempenho da cidade de Joinville/SC

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, julho de 2017.

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Marilda Todescat  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes  
Universidade do Estado de Santa Catarina



Aos meus pais Gerson e Celina, meus irmãos Gerson Jr. e Giselly e minha namorada Gabriela pelo amor, carinho e apoio incondicional.





## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente as duas pessoas mais importantes da minha vida, meus pais, Gerson e Celina, pelos ensinamentos, amor e carinho proporcionados, por serem exemplos de tantas virtudes, pelo incentivo, apoio, confiança e paciência durante toda a minha vida e em especial durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus irmãos, Gerson Jr, e Giselly, pelo carinho e apoio durante o período de desenvolvimento deste trabalho.

À minha namorada, Gabriela, por ser minha parceira durante essa caminhada, compreendendo a importância desta etapa na minha vida e por estar presente em todos os momentos importantes.

Aos meus amigos, pelo afeto, incentivo e compreensão nos momentos de ausência durante esta intensa caminhada.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e, em especial, ao meu orientador, Professor Dr. Maurício Fernandes Pereira, pelo direcionamento nesse processo de aprendizagem e desenvolvimento, por todo apoio, colaboração, incentivo e cobrança e por ter despendido de seu tempo e conhecimento durante a elaboração deste estudo.

A todos os respondentes desta pesquisa, que mesmo não identificados, foram imprescindíveis para o desenvolvimento deste estudo.

Aos membros da banca avaliadora por todas as sugestões e contribuições para a melhoria deste trabalho.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.



*“Uma caminhada de mil léguas  
começa sempre com o primeiro  
passo.” (Provérbio chinês)*



## RESUMO

RIZZATTI, Guilherme. **Estudo do líder 10X no resultado das escolas públicas de alto desempenho da cidade de Joinville/SC**. 2017. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

A dissertação é resultado de um estudo sobre a aplicação do modelo de líder 10X no resultado das escolas públicas de alto desempenho da cidade de Joinville/SC em relação ao resultado obtido no Ideb 2015. O objetivo geral do trabalho consiste em analisar o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb. O embasamento teórico utilizado para nortear a pesquisa reúne autores como Bergamini (1994) e Stefano (2008) para discorrer sobre liderança, fundamentou com Collins e Hansen (2012) a liderança 10x e no que diz respeito à educação básica, a principal autora foi Lück (2000, 2008, 2009). A pesquisa se caracteriza como um estudo multicaso, positivista, de caráter dedutivo, qualitativo e descritivo, e utiliza entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. Como principais resultados da pesquisa, pode-se verificar o impacto positivo que o líder 10X tem no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb. O líder impacta a escola através de sua experiência, tanto como docente quanto em cargos gerenciais, a capacidade de envolver da comunidade, das ações consistentes e melhoria contínua, da tomada de decisão, da hipervigilância e estar sempre se precavendo, do clima da escola, bem como de aspectos relacionados ao pedagógico e à liderança. Ademais, constatou-se que o bom desempenho no Ideb é consequência de um bom aprendizado.

**Palavras Chave:** Liderança. Liderança 10X. Líder 10X. Educação Básica. Diretor. Gestão Escolar.



## ABSTRACT

RIZZATTI, Guilherme. **Estudo do líder 10X no resultado das escolas públicas de alto desempenho da cidade de Joinville/SC**. 2017. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

The dissertation is the result of a study on the application of the 10X leader model in the result of the high performance public schools of the city of Joinville / SC in relation to the result obtained in Ideb 2015. The general objective of the work is to analyze the impact of the leader 10X in the result of the public schools of the city of Joinville / SC that obtained high performance in Ideb. The theoretical basis used to guide the research brings together authors such as Bergamini (1994) and Stefano (2008) to discuss leadership, based with Collins and Hansen (2012) the 10X leadership and with regard to basic education, the main author was Lück (2000, 2008, 2009). The research is characterized as a multivessel, positivistic study, with a deductive, qualitative and descriptive character, and uses semi-structured interviews as a data collection instrument. As the main results of the research, one can verify the positive impact that the 10X leader has on the result of the public schools of the city of Joinville / SC that obtained high performance in Ideb. The leader impacts the school through his experience, both as a teacher and in managerial positions, the ability to involve the community, consistent actions and continuous improvement, decision making, hypervigilance and always being cautious, the school climate, As well as aspects related to pedagogy and leadership. In addition, it was verified that the good performance in Ideb is a consequence of a good learning.

**Keywords:** Leadership. Leadership 10X. Leader 10X. Basic education. Principal. School management.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estilos de liderança.....	42
Figura 2 - Modelo Líder 10X .....	52
Figura 3 - Delineamento da pesquisa .....	73
Figura 4 - Localização das escolas .....	82
Figura 5 - Características dos Presidentes do Conselho Escolar .....	144
Figura 6 - Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb.....	146
Figura 7 - Decisões conscientes e planejadas.....	148
Figura 8 - Decisões que se mantêm.....	150
Figura 9 - Participação dos professores, pais e alunos.....	152
Figura 10 - Testes ou Investimentos Pesados nas Decisões..	155
Figura 11 - Diferença da Escola em Relação às Demais.....	157
Figura 12 - Características Gerais .....	161
Figura 13 - Disciplina Fanática .....	162
Figura 14 - Criatividade Empírica.....	163
Figura 15 - Paranoia Produtiva.....	164
Figura 16 - Ambição Nível 5.....	165
Figura 17 - Indicadores para criação de um referencial padrão .....	166



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Liderança.....	34
Quadro 2 - Evolução das principais teorias ou abordagens de liderança .....	36
Quadro 3 - Diferenças entre a liderança transacional e transformacional.....	44
Quadro 4 – Conjunto final de cases 10X.....	51
Quadro 5- Métodos de pesquisa e coleta de dados.....	74
Quadro 6 - As 22 melhores escolas municipais do Ideb 2015 4ª série/5º ano .....	76
Quadro 7 - As 22 melhores escolas municipais do Ideb 2015 8ª série/9º ano .....	77
Quadro 8 - As dez escolas públicas com melhor desempenho no Ideb 2015.....	78



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>25</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.2 OBJETIVOS	28
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>29</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>29</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	29
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>32</b>
2.1 LIDERANÇA	32
<b>2.1.1 Origem, Conceito e História da Liderança</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2 Teorias de Liderança</b>	<b>38</b>
2.1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade	38
2.1.2.2 Abordagem Comportamental	39
2.1.2.3 Abordagem Situacional/Contingencial	40
2.1.2.4 Abordagem da Nova Liderança	43
<b>2.1.3 Liderança na Educação</b>	<b>45</b>
2.2 LIDERANÇA 10X: AS BASES DO ESTUDO	48
<b>2.2.1 As empresas líderes 10X</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2 Características dos Líderes 10x</b>	<b>51</b>
2.2.2.1 A Disciplina Fanática	53
2.2.2.2 A Criatividade Empírica	56
2.2.2.3 A Paranoia Produtiva	58
2.2.2.4 A Ambição Nível 5	60
2.3 EDUCAÇÃO BÁSICA	63
<b>2.3.1 Gestão Escolar</b>	<b>65</b>
2.3.1.1 Gestor Escolar	69
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>73</b>
3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA	73
3.2 SUJEITO DE PESQUISA	75
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE	78
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	79
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>82</b>
4.1 ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS	82
<b>4.1.1 Escola Municipal Governador Pedro Ivo Campos</b>	<b>83</b>
<b>4.1.2 Escola Municipal Pastor Hans Müller</b>	<b>83</b>
<b>4.1.3 Escola Municipal Professora Virginia Soares</b>	<b>83</b>
<b>4.1.4 Escola Municipal Professora Laura Andrade</b>	<b>83</b>
<b>4.1.5 Escola Municipal Professora Zulma do Rosario Miranda</b>	<b>84</b>
<b>4.1.6 Escola Municipal Vereador Curt Alvino Monich</b>	<b>84</b>

<b>4.1.7 Escola Municipal Padre Valente Simioni</b>	<b>84</b>
4.2 GESTÃO DAS ESCOLAS DE ALTO DESEMPENHO	84
<b>4.2.1 Diretor Escolar</b>	<b>84</b>
4.2.1.1 Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades	84
4.2.1.2 Fatores que contribuíram para, ou provocaram as boas notas da escola no Ideb	86
4.2.1.3 Decisões conscientes e planejadas	89
4.2.1.4 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave	91
4.2.1.5 Nível de confiança na tomada de decisões	94
4.2.1.6 Engajamento e alinhamento das pessoas	95
4.2.1.7 Exemplos de decisões incorretas e suas correções	97
4.2.1.8 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos	99
4.2.1.9 Preparação para situações adversas e prevenção de problemas e situações futuras	101
4.2.1.10 Diferença desta escola em relação às demais	103
4.2.1.11 Decisões que se mantem	105
4.2.1.12 Ideais referentes a gestão que dificilmente se alteram	106
4.2.1.13 Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola	107
4.2.1.14 Relacionamento com os professores, alunos e pais	108
4.2.1.15 Testes ou investimentos pesados nas decisões	109
4.2.1.16 Comportamento em tempos de bonança	111
<b>4.2.2 Professor</b>	<b>113</b>
4.2.2.1 Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades	113
4.2.2.2 Fatores que contribuíram para, ou provocaram as boas notas da escola no Ideb	115
4.2.2.3 Decisões conscientes e planejadas	117
4.2.2.4 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave	119
4.2.2.5 Engajamento e alinhamento das pessoas	120
4.2.2.6 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos	121
4.2.2.7 Diferença desta escola em relação às demais	123
4.2.2.8 A diretora como líder	124
4.2.2.9 Decisões que se mantem	126
4.2.2.10 Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola	127

4.2.2.11	Relacionamento com os professores, pais e alunos e a opinião dos demais na tomada de decisão	128
4.2.2.12	Clima da escola	128
4.2.2.13	Comportamento em tempos de bonança	129
<b>4.2.3</b>	<b>Presidente do Conselho Consultivo</b>	<b>129</b>
4.2.3.1	Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades	129
4.2.3.2	Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb	130
4.2.3.3	Decisões conscientes e planejadas	132
4.2.3.4	Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave	133
4.2.3.5	Engajamento e alinhamento das pessoas	135
4.2.3.6	Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos	136
4.2.3.7	Diferença desta escola em relação às demais	137
4.2.3.8	A diretora como líder	139
4.2.3.9	Decisões que se mantém	140
4.2.3.10	Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola	141
4.2.3.11	Relacionamento com os professores, pais e alunos e a opinião dos demais na tomada de decisão.	141
4.2.3.12	Clima da escola	142
4.2.3.13	Comportamento em tempos de bonança	143
4.3	LIDERANÇA 10X PARA GESTÃO ESCOLAR	144
<b>4.3.1</b>	<b>Características dos Entrevistados</b>	<b>144</b>
4.3.1.1	Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb	145
<b>4.3.2</b>	<b>A Disciplina Fanática</b>	<b>146</b>
4.3.2.1	Decisões conscientes e planejadas	147
4.3.2.2	Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos	148
4.3.2.3	Decisões que se mantem	149
<b>4.3.3</b>	<b>A Criatividade Empírica</b>	<b>151</b>
4.3.3.1	Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave	151
4.3.3.2	Nível de Confiança na Tomada de Decisões	153
4.3.3.3	Engajamento e Alinhamento das Pessoas	153
4.3.3.4	Exemplos de Decisões Incorretas e Suas Correções	154
4.3.3.5	Testes ou Investimentos Pesados nas Decisões	154

<b>4.3.4 A Paranoia Produtiva</b>	<b>155</b>
4.3.4.1 Preparação para Situações Adversas e Prevenção de Problemas e Situações Futuras	155
4.3.4.2 Comportamento em Tempos de Bonança	156
<b>4.3.5 A Ambição Nível 5</b>	<b>156</b>
4.3.5.1 Diferença Desta Escola em Relação às Demais	156
4.3.5.2 Ideais Referentes a Gestão Que Dificilmente se Alteram	158
4.3.5.3 Atitudes da Diretora que Implicam no Bom Desempenho da Escola	158
4.3.5.4 Relacionamento com os Professores, Alunos e Pais	159
4.3.5.5 Clima da Escola	159
4.3.5.6 A Diretora Como Líder	160
<b>4.3.6 Referencial para Criação de um Modelo para Gestão Escolar</b>	<b>160</b>
4.3.6.1 Características Gerais	160
4.3.6.2 Disciplina Fanática	161
4.3.6.3 Criatividade Empírica	162
4.3.6.4 Paranoia Produtiva	163
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>167</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>172</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS DIRETORES ESCOLARES</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS PROFESSORES E PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR</b>	<b>187</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será contextualizado o estudo por meio da apresentação das ideias e conceitos que serão base para a aplicação da pesquisa. Em seguida serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos, para então ser exibida a justificativa sobre a relevância do tema.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público “Todos pela Educação” possui como missão contribuir para que o Brasil assegure a todas as crianças e jovens o direito a Educação Básica de qualidade até o ano de 2022 (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2014). Esse movimento vem proporcionando dados, tais como o de que nos últimos dez anos ocorreu um aumento de 15 (quinze) pontos percentuais no número de jovens de até 16 (dezesesseis) anos com ensino fundamental completo, passando de 58,9%, em 2005, para 73,7%, em 2014 (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2016a). Além disso, avançou 15,3 pontos percentuais no que se refere à taxa de conclusão do Ensino Médio até os 19 (dezenove) anos de 41,4%, em 2005, para 56,7%, em 2014 (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2016b).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em seu último relatório, apresentou que o Brasil é um dos países que mais reduziu o número de alunos sem conhecimentos básicos de matemática. Todavia, continua sendo um dos últimos colocados no que se refere à competência nessa disciplina (OCDE, 2016). Além disso, ocupa a 10ª posição entre os países com maior percentual de estudantes com baixo desempenho em provas de matemática, leitura e ciências.

A diferença na taxa de conclusão do Ensino Fundamental até os 16 anos entre os 25% mais ricos e os 25% mais pobres da população caiu consideravelmente entre 2005 e 2014. Enquanto a camada mais pobre avançou 23,9 pontos percentuais, a camada mais rica avançou 2,2 pontos percentuais (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2016a). Além disso, a diferença na taxa de conclusão do Ensino Médio até os 19 anos entre os 25% mais ricos e os 25% mais pobres da população também sofreu uma diminuição. A camada mais pobre avançou 18,8 pontos percentuais, e a mais rica 4,5 pontos percentuais (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2016b). Todavia, dados do PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos), do ano de 2014, mostram que o Brasil está entre os 10 países

mais desiguais do mundo no que se refere à diferença de desempenho entre estudantes de classes sociais altas e baixas (OCDE, 2016).

O Ministério da Educação (2014), em cooperação com a organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, apresentou que a taxa de abandono do Ensino Fundamental e do Ensino Médio durante os anos de 1999 a 2011, diminuiu de 11,3% e 16,5% para 2,8% e 9,5% respectivamente. Tais dados mostram um trabalho efetivo em prol da permanência das crianças na escola. Todavia, a taxa de reprovação no Ensino Médio nesse período aumentou de 7,2% para 13,1%.

Ainda segundo o autor, no que se refere ao percentual do PIB gasto em educação de 2000 a 2010, houve um crescimento de 3,5% para 5,8%, mesmo valor gasto pela média dos países da OCDE. Já o percentual do gasto público em educação, em relação ao gasto público total nesse mesmo período, passou de 10% para 18,1%, superando a média da OCDE de 13%.

Segundo o Instituto Ayrton Senna (2015), o Brasil está entre os 110 países que não alcançaram todas as metas do compromisso Educação para Todos. Assim, é possível verificar a falta de compromisso do Brasil referente à essa gestão. A educação brasileira deve evoluir para que chegue ao nível dos países modelo em educação, e isto vale principalmente para a educação pública, onde as leis de mercado não se aplicam e existem diretrizes e orçamentos a serem cumpridos. A falta de investimentos na educação -usualmente apresentado como um problema a ser resolvido - não se aplica, pois o Brasil investe em educação tanto quanto países com um alto desempenho, porém falha na gestão desses recursos (IOSCHPE, 2013a). Entre as possíveis soluções, como o próprio autor aponta, pode-se destacar a escolha de um gestor escolar competente, uma vez que a importância da liderança na busca por um alto índice de qualidade na educação pode ser observada.

Polon (2011) conceitua escola eficaz como aquela instituição escolar em que o aprendizado vai além do típico, o que introduz ao fato de que a liderança do gestor escolar é importante para que a educação seja eficaz. Nesse sentido, Nóvoa (1995) explica que a coesão e qualidade da escola dependem da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias de atuação e que estimule o empenho dos indivíduos e do coletivo na realização do trabalho.

A gestão na educação e em todas as outras áreas ganha cada vez mais atenção, já que frequentemente são desenvolvidos métodos e técnicas para uma melhor utilização dos recursos. Porém, a medida em que se começou a focar mais na gestão, também foi se percebendo a

necessidade de uma maior preocupação com os indivíduos. Os colaboradores começaram a exigir mais direitos e os gestores começaram a perceber o potencial de seus colaboradores, tratando-os melhor e ouvindo suas opiniões, com o intuito de gerar benefícios para a organização (BERGAMINI, 2002). Foi nesse ambiente que surgiu a figura do líder, responsável por promover o desenvolvimento das pessoas, permitindo que participassem e se sentissem de fato parte da empresa. Apesar de ser um conceito muito difundido, os pesquisadores não conseguem chegar a um consenso a respeito da definição do papel da liderança. Todavia, todos os conceitos convergem para um mesmo ponto, motivar os colaboradores a seguirem um caminho com entusiasmo (BERGAMINI, 1994).

No que se refere às organizações educativas, Trigo e Costa (2008) entendem que a liderança tem ganhado maior relevância e vem sendo apontada como uma das chaves para mudar o meio educativo, tornar as escolas mais eficazes, além de aumentar o nível de qualidade das mesmas. O líder das escolas, ou seja, o gestor escolar, além de exercer seus papéis administrativos, passou a absorver aspectos pedagógicos.

Na década de 1990 ocorreu a reforma da gestão pública no Brasil (FELDHAUS, 2013) onde, segundo Matias-Pereira (2008), com a reconstrução do Estado, suas atribuições foram reformuladas objetivando o estabelecimento de bases para um Estado regulador que promovesse o desenvolvimento nacional. Logo, a qualidade do Estado começou a ser entendida pelos resultados que o mesmo entrega. Essa reforma decorreu da necessidade de melhorar o sistema de avaliação em larga escala do Brasil, o que aconteceu entre 1985 e 1986 (BRASIL, 2008).

Com o avanço do sistema de avaliação, o Brasil obteve progressos nos últimos anos no que se refere à avaliação de resultados do Estado, uma vez que este vem sendo submetido a diversas avaliações de desempenho para que seja exercida a transparência e a prestação de contas (FELDHAUS, 2013). Ainda segundo o autor, a avaliação de desempenho vem direcionando o país para uma gestão voltada aos resultados mensuráveis, objetivando a eficácia e a efetividade dos administradores do serviço público. Sendo assim, a gestão pública vem se tornando cada vez mais importante, com o Estado procurando técnicas, modelos e mecanismos de gestão que tornem possível melhorar o desempenho.

A educação também ganhou destaque com o desenvolvimento do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) na década de 1990, e o posterior desenvolvimento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Com este foi possível identificar os níveis de desempenho de cada escola de forma objetiva, promovendo a responsabilização dos

gestores do nível onde as estratégias são elaboradas e executadas (FELDHAUS, 2013).

O Ideb, segundo Fernandes (2007), é um indicador de qualidade educacional que juntou as informações de desempenho dos exames padronizados (Prova Brasil e Saeb) e as do rendimento escolar obtido pelos alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio. Esse índice foi criado com o intuito de construir um padrão, onde as variáveis pudessem ser medidas por sistemas de ensino, permitindo que a descentralização da educação começasse a dispor de mecanismos de monitoramento e avaliação consistentes (VIDAL; VIEIRA, 2011).

Collins e Hansen (2012) apresentam em “Vencedoras por Opção” o resultado de suas pesquisas do porquê apenas algumas empresas, dentre aquelas ditas grandes e de sucesso, conseguiram sobreviver ao longo dos anos e obter bons desempenhos em ambientes de instabilidade, incerteza e crise, ao contrário das demais. Assim desenvolveram um modelo, onde notaram que as organizações com melhor desempenho – denominadas por eles líder 10X – são líderes ou organizações que seguiam certos padrões que os diferenciavam dos demais, evidenciando a importância do líder no bom desempenho das organizações.

As escolas públicas possuem diretrizes de certa forma engessadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), além de orçamentos semelhantes, através de critérios orçamentários estabelecidos pelo mesmo. Apesar desta semelhança, muitas escolas da cidade de Joinville/SC encontram-se acima da média nacional. Algumas dessas escolas são referência nacional, mesmo possuindo as mesmas condições, recursos e até mesmo passando por crises idênticas. Mas porque estas escolas conseguem um desempenho muito superior no Ideb, em relação às demais? Em meio a esse questionamento é possível desenvolver a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual o impacto do líder 10X nas escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb?*

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção é apresentado o objetivo deste trabalho, bem como os objetivos específicos que servirão de guia para que o objetivo seja alcançado.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar as escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no Ideb;
- b) Analisar as práticas, comportamentos e atitudes do gestor das escolas de alto desempenho;
- c) Apresentar a gestão escolar das escolas públicas municipais com o objetivo de validar a liderança 10X;
- d) Criar um referencial para um modelo de liderança 10X para a gestão escolar.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A sociedade atual é orientada pela economia do conhecimento e pela tecnologia da informação e comunicação, apresentando uma intensa dinâmica social, relações e influências globais, os quais se constituem em oportunidades culturais para todas as pessoas e organizações, além de trazer diferentes desafios e exigências. A educação se tornou imprescindível, tornando-se uma ação contínua e permanente, o que força a necessidade de que as instituições se reinventem e melhorem suas competências continuamente (LÜCK, 2009).

A sociedade vem enxergando uma mudança no paradigma, nesse sentido. Anteriormente as práticas resultavam em desperdício, estagnação e desresponsabilização nos atos, enquanto que atualmente a tendência são práticas interativas, participativas e democráticas. O desencadeamento dessa mudança não é incitado apenas pela escola, mas pela própria sociedade, que cobra da mesma. Logo, as escolas encontram-se no centro da atenção da sociedade. A educação, em uma sociedade globalizada com economia centrada no conhecimento, desponta-se como um enorme valor estratégico para que a sociedade se desenvolva e a qualidade de vida das pessoas melhore (LÜCK 2000).

Para cumprir com o dever da escola perante a educação brasileira, surgiu o conceito de gestão da escola, o qual busca justamente superar o enfoque anterior através da compreensão de que os problemas organizacionais são complexos e necessitam de uma ação articulada e conjunta para superar as situações do cotidiano. Até então, o trabalho do

gestor escolar constituía em repassar informações, controlar, supervisionar e dirigir o fazer escolar, através das normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Com o advento da Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9394/96 constituíram-se novas ações e mecanismos nas escolas, o que permitiu que a comunidade escolar e o local das decisões fossem abordadas nas questões educacionais, aumentando o leque de responsabilidades e a atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

Educação para as pessoas é sinônimo de professores e alunos. Entretanto, há cada vez mais indícios de que a sala de aula é apenas uma pequena parte de um todo. O foco do ensino é a escola, e para que isso seja possível é preciso reter bons profissionais, manter o interesse e o estímulo dos alunos, agradar os pais e os líderes políticos. Para que isso ocorra, é necessária a figura do líder - gestor escolar -, sobre o qual ainda se sabe relativamente pouco a respeito (IOSCHPE, 2013b).

Ainda segundo o autor, é difícil quantificar e medir o trabalho de um bom gestor, pois seus resultados são indiretos. Ele cria um clima de ordem e organização, onde os alunos e professores conseguem ter seu melhor desempenho com o mínimo de interrupções possível. Estudos apontam que os alunos aprendem melhor nas escolas em que há um clima positivo e onde os professores reconhecem a liderança de seu gestor. O bom gestor escolar é aquele que, além de ser um bom gestor, é também um líder.

Em meio a esse cenário, a figura do líder, ou seja, do gestor escolar, procura motivar os colaboradores para que desempenhem de maneira mais eficiente suas tarefas. Esse líder possui papel fundamental no desempenho geral da escola, pois com base na sua capacidade de liderar a escola pode obter melhores resultados, ou seja, os alunos podem ter um melhor desempenho.

Ainda são maioria os casos onde há a falta de uma liderança, principalmente onde existem situações adversas. Crises trazem momentos de dificuldades, porém representam também uma oportunidade para mostrar quem realmente está preparado. Um estudo realizado pela “*Bain&Company*”, nos Estados Unidos, mostra que as crises trazem mais vítimas e mais líderes do que nos tempos de bonança. É possível afirmar que nos períodos de economia favorável, a maioria das empresas consegue atingir bons resultados pois estão a favor da correnteza, enquanto que em momentos de crise, onde estão contra a correnteza, só as empresas realmente preparadas conseguem ter um bom desempenho (SPIELMANN; ROSS, 2009).

Quase 70% dos alunos brasileiros com idade entre 15 e 16 anos obtiveram rendimento abaixo do nível 2 em matemática em uma prova de nível 1 a 6, e apenas 0,8% dessa faixa obtiveram rendimento 5 ou 6. Além disso, o Brasil ocupa a 10ª colocação entre os países com maior percentual de estudantes com baixo desempenho nas provas de matemática, leitura e ciência (OCDE, 2016).

Questiona-se o motivo pelo qual, mesmo em tempos incertos, difíceis e em crise, existem alunos e escolas com alto desempenho dentro de um contexto onde a grande maioria possui baixo desempenho. Porque mesmo em escolas públicas, que são regidas pelas mesmas leis, mesmos recursos e mesmas hierarquias, existem casos de sucesso e casos de fracasso? O fato é que nestes casos os recursos financeiros não parecem ser o diferencial, já que todas são regidas pelas mesmas leis. Logo, o diferencial passa a ser o fator humano.

Este estudo se preocupa em entender qual o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no IDEB, para que os possíveis resultados sejam aplicados em outras instituições e a educação brasileira consiga chegar em um nível de excelência. O intuito é contribuir para a solução de um dos maiores problemas do país: a baixa qualidade da educação de nível básico.

A pesquisa possui originalidade, pois apesar de existirem estudos a respeito da qualidade da educação, não existe nada que trate a respeito da liderança no que tange as escolas de alto desempenho. Além disso, não foi possível encontrar artigos científicos no sítio “*Scopus*” relacionando “líder 10X” e “educação”, nem variações do mesmo. Outro ponto a ser ressaltado é que, embora Collins e Hansen (2012) apresentem casos de líder 10X e afirmem que o seu modelo é aplicável a qualquer tipo de organização, nenhum dos casos tratava de uma instituição de ensino, nem ao menos de caráter público, tornando esse estudo uma contribuição ao tema e modelo. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo sendo organizações públicas, as escolas do presente estudo muito se assemelham às organizações privadas no que se refere à gestão.

Por fim, o estudo mostrou-se viável pela abertura oferecida pela Secretaria de Educação do Município de Joinville e das escolas a serem estudadas, já que estes poderiam ser os principais fatores restritivos. O estudo se mostra relevante, pois enriquece o conhecimento científico na área de liderança e educação, trazendo novas perspectivas acerca de líderes de alto desempenho em instituições de ensino e a sua relação com os bons resultados atingidos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é compreendido o referencial teórico que servirá como fundamento para a realização dessa pesquisa, focando no alcance dos objetivos propostos. Essa dissertação trata do modelo de liderança 10X e das escolas públicas da cidade de Joinville/SC. O primeiro tópico a ser abordado é a liderança, sua origem, conceito e história, para depois serem abordadas as teorias de liderança. Em seguida é estudado o modelo utilizado como base para esta pesquisa e, por fim, é exposto o tema educação básica.

### 2.1 LIDERANÇA

Neste tópico é abordado o tema liderança. Discorre-se a respeito da origem desse tema, bem como o seu conceito e história, para depois serem abordadas as teorias de liderança que servem como contextualização para o próximo tópico.

#### 2.1.1 Origem, Conceito e História da Liderança

O termo “líder”, segundo Stogdill (1974), surgiu por volta de 1300, enquanto que o termo “liderança” vem sendo utilizado há cerca de 200 anos na língua inglesa. Embora o termo e sua plena utilização sejam considerados de certa forma recentes, a liderança já era alvo de preocupação por parte de diversos filósofos clássicos - dentre os quais podemos citar Platão, cuja obra “*A República*” já falava em educação e treinamento de líderes políticos (FIEDLER, 1974).

No que se refere à língua portuguesa, no século XIX foi incorporado o vocábulo *lead* - que significa conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar – e seus derivados. Nas décadas de 30 e 40, integrou-se o radical à morfologia, adaptando o termo para a língua e trazendo as palavras: líder, liderança e liderar. Outros idiomas também incorporaram “*lead*” e seus derivados, preservando seu significado original (SANTIAGO, 2007).

A liderança teve como grande precursor os comandos militares, onde surgiram os pressupostos exercidos pelos líderes das organizações, como por exemplo alcançar os objetivos e manter a hierarquia e o poder plenamente estabelecidos. Os primeiros trabalhos científicos que abordaram liderança a associavam a capacidade de exercer influência sobre liderados, para alcançar um objetivo comum. Essa preocupação em



estudar os atributos e comportamentos do líder emergiu do desempenho de grandes lideranças no decorrer da história (BERGAMINI, 1997).

Existe uma forte correlação entre liderança e o conceito de autoridade. Weber (1979) classificou a autoridade por tipos - carismática, tradicional e racional-legal -, tornando possível perceber aspectos relacionados com a liderança. A autoridade carismática vai de encontro aos estudos que consideram o líder como um ser possuidor do dom de atrair indivíduos em sua direção; a autoridade tradicional reza sobre os valores e práticas sociais solidificados, e; a autoridade racional-legal discorre sobre a influência legítima pela estrutura hierárquica.

A liderança, na teoria administrativa, começou nas primeiras escolas de administração como um campo de conhecimento. Na escola de Administração Científica, datada do início do século XX, a ênfase estava na produção e nas técnicas que almejavam a eficiência. Para o pai da Administração, Frederick Taylor, o ser humano nunca dava o máximo de si sem um incentivo, portanto, cabia ao líder o papel de induzir os operários a uma maior eficiência, como que lidando com uma máquina. O líder definia metas e fazia com que estas fossem cumpridas, alcançando assim os objetivos organizacionais de forma racional (TOLFO, 2004).

Para Jesuíno (1987), existe uma grande dificuldade em se definir o termo liderança, por isso o mesmo vem sofrendo muitas alterações ao decorrer dos anos, principalmente quanto a sua interpretação. Revez (2004) complementa, afirmando que o conceito de liderança é o mais estudado e o menos compreendido na ciência da administração. Um levantamento dos trabalhos publicados entre as décadas de 50 e 80 foi realizado por Yukl (1989), que verificou os diferentes pontos de vista sobre o conceito de liderança, como mostra o quadro 1 elaborado por Bergamini:

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

Autores e Ano	Conceito
Hemphill;Coons - 1957	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”
Janda - 1960	“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
Tannenbaum; Weschler;Massarik - 1961	“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.
Jacobs - 1970	“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.
Stogdill - 1974	“Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.
Katz; Kahn - 1978	“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.
Rouch; Behling - 1984	“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”

Fonte: Bergamini (1994, p.14)

Por meio dessas definições, é possível verificar que todas conservam o denominador comum de que a liderança é um fenômeno de grupo, além de ser um processo de influência proposital entre o líder e seus liderados (BERGAMINI, 1994). Jago (1982), Hersey e Blanchard (1986), Robbins (2002) e Hunter (2004) vão de encontro a esse entendimento, ou seja, consideram a liderança como um processo ou capacidade de influenciar pessoas para alcançar um objetivo.

Pontes (2008) compreende que a liderança não é o único fator que influencia o desempenho dos grupos de trabalho, todavia, dependendo do tipo de líder podem haver equipes comprometidas, motivadas e vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo resultado, mas sem satisfação.

As mudanças no contexto social geraram comportamentos diferentes nos jovens durante as décadas de 60 e 70, já que estes não aceitavam as condições de trabalho existentes nesse período. Tal mudança de comportamento acabou fazendo com que as organizações buscassem líderes empreendedores, ousados, flexíveis e com bons relacionamentos. Tais habilidades correspondem ao cenário de mudanças que as organizações encontram no momento (GONÇALVES, 2008). Vale ressaltar que a liderança está ligada a estímulos e incentivos que provocam mudança nas pessoas, para a realização da missão, visão e objetivos organizacionais. Para que isso seja possível, o líder deve possuir habilidades que gerem tal motivação (VERGARA, 2000). Em meio a essa gama de alterações e adaptações do conceito de liderança, Bennis (1995) afirma categoricamente que a liderança é semelhante à beleza, pois é difícil de ser definida, porém muito fácil de ser percebida.

Para um maior aprofundamento, o quadro 2 mostra a evolução das principais teorias e abordagens da liderança, começando pela escola de Administração Científica. As teorias estão apresentadas de forma cronológica, destacando os autores, datas e seus respectivos trabalhos, que de alguma forma contribuíram para a formação do conceito.

Quadro 2 - Evolução das principais teorias ou abordagens de liderança

Época - Autore	Teoria Abordagem ou de Liderança	Características - Conceitos de Liderança
Taylor e Fayol - Início Séc. XX	Abordagem da Racionalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes eficazes veem a administração como uma ciência.</li> <li>• Autoridade formal.</li> <li>• Exerce as funções de controle, supervisão.</li> <li>• Abordagem mecanicista, intervencionista e determinística.</li> </ul>
	Escola Clássica da Administração	
Mayo, Barnard e Lewin - Séc. XX - Décadas de 20 e 30	Escola das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interações sócio-emocionais.</li> <li>• Estímulo as relações informais, a cooperação entre grupos.</li> <li>• Líderes informais.</li> </ul>
Antes da Segunda Guerra Mundial (anterior 1939) Barnard (1926), Bingham (1927), Kilbourne (1935), Page (1935).	Teoria dos Traços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os líderes já nascem com as habilidades de liderança.</li> <li>• O líder é nato.</li> <li>• O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores.</li> </ul>
Weber, Hall, Merton - Séc. XX - Década de 40	Escola da Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanística, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica.</li> </ul>
Etzioni, Blau e Scott - Séc. XX - Década de 50	Escola Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O exercício da Liderança vem do conhecimento técnico, da identificação com os objetivos.</li> <li>• Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.</li> </ul>
Década de 50	Abordagem Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo ideal de liderança, que poderia ser desenvolvido.</li> </ul>
Argyris (1957,1964), Blake; Mounton (1964), Hersey & Blanchard (1972), Likert (1961), Maslow (1965), McGregor (1960,	Escola Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegar responsabilidade.</li> <li>• Percepção da situação influenciando a liderança.</li> <li>• Teorias X e Y.</li> <li>• Suprir as necessidades dos indivíduos como agentes motivadores.</li> </ul>

1966). Séc. XX - Décadas de 50 e 60		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas realizem seu pleno potencial e contribuam para a organização.</li> </ul>
Von Bertalanffy, Katz e Kahn - Séc. XX - Décadas de 50 e 60	Teoria de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varia o estilo de liderança conforme o nível hierárquico que atua.</li> <li>• Ênfase análise ambiental.</li> </ul>
Bogardus (1918), Hocking (1924), Person (1928), Hersey; Blanchard (1972). Ênfase na década de 70	Teorias Situacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança é resultado de demandas situacionais.</li> <li>• Situação, contexto e meio definem o estilo ideal de liderança, que pode ser desenvolvido.</li> </ul>
Fiedler (1967), Fiedler; Chemers; Mahar (1976)	Teorias da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A eficácia de um líder voltada para tarefas ou relações depende da situação.</li> <li>• O treinamento ajuda o líder a identificar sua orientação para os aspectos favoráveis ou desfavoráveis das situações.</li> </ul>
Gardner (1995), Collins (2001).	Liderança cognitiva: O grande homem do século XX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e sentimentos de muitas pessoas.</li> </ul>
Bass & Bennis (1984, 1992), Burns (1978), Downton (1973), Fairholm (1991), DePree (1992), Tichy; Devanna, Renesch.	Integrativas: Transformacionais; embasadas em valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burns afirma que a liderança transformacional é um processo em que os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação.</li> <li>• Os líderes transformam as organizações alinhando os recursos</li> </ul>
House (1977), Kets se vries (1988), Maxwell (1999), Weber (1947).	Nova Liderança  Carismática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados.</li> <li>• Explicações: a atribuição, as observações objetivas, a teoria do auto conceito, a psicanalítica e do contágio social.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Stefano (2008)

O quadro 2 mostra que a liderança é um conceito que vem sendo desenvolvido e alterado no decorrer dos anos, e que está em constante evolução. Para que se possa visualizar melhor esse desenvolvimento, é possível classificar o período em quatro etapas, exploradas melhor na sequência: a Teoria dos Traços de Personalidade, a abordagem Comportamental, a abordagem Situacional/Contingencial e a abordagem da Nova Liderança. Em cada etapa ocorre a transformação de enfoque, já que a cronologia do estudo se associa com a mudança de ênfase (BERGAMINI, 1994).

### **2.1.2 Teorias de Liderança**

Neste subtópico são abordadas de forma mais aprofundada a Teoria dos Traços de Personalidade, a abordagem Comportamental, a abordagem Situacional/Contingencial e a abordagem da Nova Liderança, que fornecem uma maior compreensão sobre o modelo utilizado nessa pesquisa.

#### **2.1.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade**

É a teoria mais antiga sobre o estudo da liderança, abrangendo o período de 1904 a 1948 (BERGAMINI, 1994). Conhecida inicialmente como Abordagem da Personalidade, buscava identificar as características físicas, mentais e culturais de um líder. Ficou conhecida como Teoria dos Traços de Personalidade, ou simplesmente Teoria dos Traços (PEDRUZZI JUNIOR *et al.*, 2014). Para Yukl (2002), essa teoria tinha como base o fato de que cada indivíduo possui características específicas que auxiliam a condução de suas funções como líder, enquanto aos demais restava apenas a função de segui-lo.

Para poder chegar a todas as características mensuráveis da liderança, os pesquisadores comparavam as características dos ditos líderes com pessoas comuns, e também as características dos líderes eficazes com líderes ineficazes (ROBBINS, 2002).

Vergara (2000) relatou a existência de quatro tipos de traços na literatura: físicos – aspectos de aparência, estatura, energia e força física; intelectuais – relacionado a inteligência, entusiasmo, adaptabilidade e autoconfiança; sociais – no que se refere a aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; e, tarefa – compreendendo aspectos referentes ao impulso da realização, persistência e iniciativa.

Ainda segundo Vergara (2000), esse modelo diz que tais características são inatas do indivíduo, ou seja, existiriam aquelas pessoas

que seriam líderes e as que seriam lideradas. Paulino e Rossi (2003) complementam que tais características eram centradas apenas na personalidade, possuindo caráter definitivo e excluindo a preocupação com as habilidades, conhecimento e experiência das pessoas.

Essa teoria mostrou-se falha no entendimento de Santiago (2007), pois não era possível encontrar uma combinação de características que pudesse distinguir os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não-eficazes. A Teoria dos Traços falhou em não considerar a influência e reação dos liderados e a situação em que o líder se efetivava.

Sendo assim, Vedovello (2014) diz que a maior crítica a esta teoria é o fato de ela não contemplar o processo de aprendizagem, indo contra um dos fundamentos do processo de desenvolvimento humano e tratando a liderança como algo estático.

### 2.1.2.2 Abordagem Comportamental

A Teoria dos Traços entrou em descrença e os cientistas passaram a estudar novas formas de compreensão da liderança, buscando em seus estudos o comportamento dos líderes (BERGAMINI, 1994). Na década de 50 pesquisadores argumentavam que os indivíduos poderiam aprender a serem líderes, através do desenvolvimento de competências e ações. Começou a surgir então a abordagem comportamental. Estabeleceram-se os rótulos dos padrões de comportamento, que foram chamados de “estilos de liderança”, fazendo com que a abordagem comportamental passasse a ser sinônimo de “teoria dos estilos de liderança” (BROWNELL, 2010).

A abordagem comportamental parece se acrescentar a Teoria dos Traços, todavia se diferencia, pois fornece uma lista de estilos ou comportamentos ao invés de uma lista de traços de personalidade. Logo, a liderança começou a ser investigada pela identificação dos padrões de comportamento exercidos pelos líderes, bem como suas funções (TOLFO, 2000). Surgiu a crença de que a liderança poderia ser aprendida, uma vez que os líderes poderiam ser treinados para realizar uma determinada atividade a ser seguida pelos demais. Além disso, o mesmo se aplica aos liderados, já que os seus comportamentos passam a ter reverberação junto aos seus líderes (BERGAMINI, 1994).

No decorrer da década de 60, foi dado impulso às teorias comportamentais na Universidade de Ohio e Michigan. Os pesquisadores desenvolveram uma abordagem onde apresentaram dois tipos de liderança: autocrática (centrada na tarefa) e democrática (centrada nas pessoas). A liderança autocrática possuía como foco a criação de um

ambiente para que as tarefas fossem realizadas com eficiência, muito identificado em organizações com um molde clássico de administração. Já na liderança democrática o foco eram as pessoas, havia uma preocupação com os liderados e buscava-se desenvolver um ambiente psicossocial de trabalho em equipe. É possível fazer uma relação com os estudos de McGregor, onde a liderança autocrática corresponderia a Teoria X, enquanto a democrática seria correlata com a Teoria Y (PEDRUZZI JUNIOR *et al.*, 2014).

Essa abordagem predominou até o final da década de 60 e, assim como a Teoria dos Traços, provou não ser suficiente para promover a eficiência e eficácia da liderança (BERGAMINI, 1994). Foi possível verificar que, de fato, o comportamento do líder é um dos fatores de eficácia de um grupo, porém não é o único. Durante mais de duas décadas a perspectiva situacional tomou impulso relacionando a liderança eficaz com o ambiente de atuação do líder (DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000).

### 2.1.2.3 Abordagem Situacional/Contingencial

Pedruzzi Junior *et al.*, (2014) entendem que, com o avanço da teoria comportamental, foi possível verificar a dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que pudessem ser universalmente eficazes. Nesse sentido, a abordagem contingencial procurou identificar variáveis situacionais importantes e analisar qual o estilo de liderança ideal para cada situação.

A abordagem situacional ou contingencial surgiu no final da década de 60, propondo-se a estudar as variáveis que envolvem a liderança, sem ignorar os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. O objetivo dessa teoria era determinar como o comportamento do líder poderia influenciar seu relacionamento com os liderados (BERGAMINI, 1994).

Nessa teoria, a liderança é um fenômeno que depende tanto do líder, quanto dos liderados e da situação. A ênfase está nas características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Vergara (2000) corrobora, afirmando que a teoria contingencial diminui a atenção no líder e aumenta no fenômeno da liderança.

De acordo com Santiago (2007), a dificuldade em isolar traços e comportamentos de liderança levou os pesquisadores a determinar as variáveis situacionais que tornam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Dentre as variáveis situacionais identificadas, as principais foram:



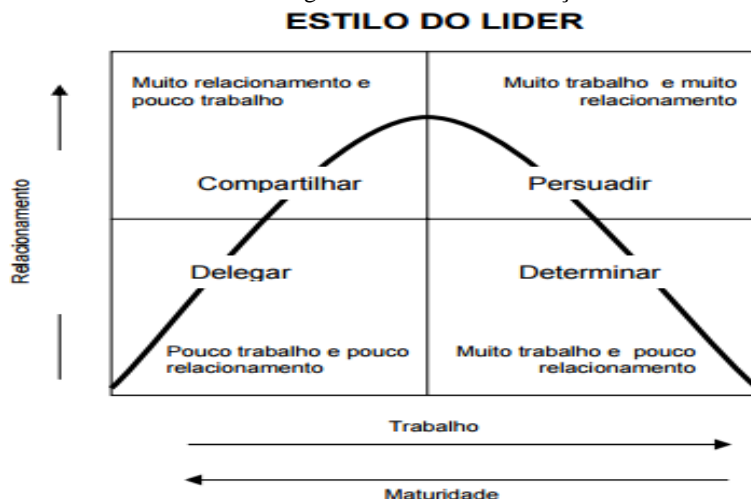
a personalidade e a experiência do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização, e; as expectativas e comportamento dos pares.

Para Cavalcanti, Carpilovski e Lund (2006), a liderança situacional é eficaz apenas quando a seleção de um estilo de liderança for adequada ao nível de preparo ou maturidade daqueles que seguem o líder. Nesse sentido, Hersey e Blanchard (1986) entendem que diagnosticar previamente uma situação antes da ação efetiva e do conhecimento da aplicação do estilo àquela situação são os componentes decisórios para a formação de um líder eficaz.

Os mesmos autores elaboraram a teoria do ciclo vital da liderança. Partiram dos estudos de Tannenbaum e Schmidt para identificar dois tipos de comportamento do líder - voltados à tarefa e às relações -, bem como teorias do desenvolvimento psicológico, as quais rezam que os indivíduos nascem imaturos e tendem a direcionar-se ao amadurecimento. O estilo de liderança se altera conforme as contingências que se apresentam. Logo, o líder precisa conhecer as pessoas que influencia e seus respectivos níveis de maturidade, já que os imaturos tendem a ser mais dependentes e os maduros são geralmente mais autônomos.

Os autores ainda afirmam que o estilo de liderança deve variar em função da maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade, no caso, é a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência no trabalho. O relacionamento entre gestor e subordinado deve passar por quatro fases, à medida que os subordinados desenvolvem motivação para a realização, bem como experiência. Existe um estilo de liderança diferente para cada fase, como mostra a figura 1.

Figura 1- Estilos de liderança



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 189)

É possível verificar na figura que é considerado o comportamento orientado para o relacionamento do líder com os liderados e com o trabalho, bem como o nível de disposição dos liderados no que se refere a realizar uma tarefa, função ou objetivo. Para os subordinados imaturos, que não apresentam segurança e não conhecem a tarefa, o estilo ideal de liderança é o que *determina* o que deve ser feito. Os imaturos, que apresentam um pouco de segurança mas não possuem a competência necessária, o líder deve *persuadir*. Quanto aos liderados que são maduros, possuem capacidade, porém são inseguros, o líder deve *compartilhar*, ou seja, apoiar as iniciativas e participar das tomadas de decisão do liderado. Já com os que são muito maduros, ou seja, os que são competentes e seguros, o líder deve *delegar* (SANTIAGO, 2007).

A abordagem contingencial abriu espaço para uma nova perspectiva, já que partiu do pressuposto de que a situação poderia afetar a escolha do estilo de liderança, valorizando a rede de relacionamentos em que a liderança está inserida. Os líderes estão sendo incentivados a incluir grupos de interesse, evocar a subordinação inteligente e a delegar poderes. O contexto é estabelecido através dos relacionamentos envolvidos, ou seja, não é possível influenciar uma situação sem antes considerar a rede de pessoas que contribuem para a organização (WHEATLEY, 1999).

No início da década de 80, segundo Bryman (2004), ocorreu uma desilusão com as teorias contingenciais, pois os resultados eram inconsistentes, gerados por pesquisas conduzidas em referenciais teóricos e com problemas relativos à mensuração de variáveis-chaves. Tal desilusão gerou um novo espaço para estudos sobre liderança, dando origem à abordagem da nova liderança.

#### 2.1.2.4 Abordagem da Nova Liderança

A expressão “nova liderança” surgiu na década de 80, e foi utilizada para caracterizar as abordagens que conceituam e pesquisam liderança de uma nova forma. Os estudos referentes à nova liderança são sinais de mudança na forma de orientação, já que consideram o líder como um gestor de significado e reconhecem o papel fundamental da visão no processo (BRYMAN, 2004).

Com a cada vez mais acirrada competitividade nas organizações, estas começaram a buscar líderes que possuíssem compromisso e motivação (WOODRUFFE, 2004). Surge a figura da liderança carismática, o envolvimento emocional com a missão, obediência espontânea e a aceitação incondicional dos líderes (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). A liderança passa a despertar uma maior motivação e satisfação nos liderados, pois estes gostam e admiram seus líderes (STEFANO, 2008).

Ainda segundo o autor, as abordagens mais recentes de liderança são a teoria transacional e a teoria transformacional, as quais ele afirma serem baseadas em “relações” e “poder”. Nesse sentido, a literatura aborda a mudança como algo corriqueiro, e cabe ao líder ser um agente que provoque a mudança, ser flexível para lidar com as incertezas, visionário, saber as motivações dos liderados, promover relações interpessoais e gerar a aprendizagem (TOLFO, 2000).

Burns (1978) foi o pioneiro ao tratar os temas liderança transformacional e transacional. A transacional se baseia em recompensas pessoais e materiais, motivando o liderado à execução eficiente de suas tarefas, e recompensando os resultados alcançados pelos liderados. O líder transacional é aquele que transmite suas expectativas em relação ao desempenho e metas de seus liderados, além das recompensas. Já o líder transformacional busca um campo mais amplo, contemplando o desenvolvimento da equipe, comunicação inspiradora, expectativa de desempenho e valorização das atividades (GIULIANI, 2012).

A liderança ocorre através de recompensa, ou seja, de um processo de troca entre os líderes e os liderados. Os líderes transacionais buscam

satisfazer o desejo dos liderados que, em contrapartida, recompensam o líder cumprindo a tarefa (PEDRUZZI JUNIOR *et al.*, 2014). Vale ressaltar que, ao mesmo tempo em que o líder recompensa os funcionários com prêmios por cumprirem os objetivos acordados, também cobra e pune de forma rígida quando os mesmos não conseguem realizar o esperado. Essa liderança enfatiza a troca, ou seja, a transação entre líder e liderados. Para que isso ocorra, é necessário um intercâmbio entre eles, por meio da discussão a respeito do alcance dos objetivos desejados (BASS, 2008). Para uma melhor compreensão de ambas as teorias, o quadro 3 apresenta a diferença entre elas.

Quadro 3 - Diferenças entre a liderança transacional e transformacional

<b>Liderança Transacional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósito.
Poder e posição, política e vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados a curto prazo.	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras.	Inspira-se no amor.
Apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: adaptado de Covey (2002).

Analisando o quadro acima, é possível verificar que a diferença entre ambas as teorias é que o líder transacional chega aos resultados por meio da troca, e que tanto ele quanto o liderado preocupam-se mais com seu próprio interesse. O líder transformacional, por sua vez, desperta em cada funcionário a motivação necessária para o alcance dos resultados almejados pela empresa, transformando os interesses gerais em interesses de cada um (GIULIANI, 2012).

A teoria mais relevante para a liderança é a transformacional, pois mantém as relações interpessoais de forma colaborativa, através de uma comunicação aberta, apoio à equipe e a responsabilidade de fornecer recursos necessários para o cumprimento da visão compartilhada (BROWNEL, 2010). Essa teoria é que mais se aproxima do modelo base para este trabalho.

### 2.1.3 Liderança na Educação

Nas organizações educativas a liderança vem assumindo um papel crescente, sendo evidenciada como uma das chaves para que se obtenha a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares, tornando-as mais eficazes e aumentando seus níveis de qualidade (TRIGO; COSTA, 2008). Quando se fala em educação de qualidade, pensa-se em diversos atributos que teriam essa educação. Assim, a qualidade não é um atributo nem propriedade, mas sim um conjunto de atributos e propriedades que caracterizam a boa educação (RIOS, 2003). Segundo Ghilardi e Spallarossa (1991, p.113), o papel da liderança em uma organização - especialmente em uma escola -, contribui para que se tenha um “conjunto de normas, valores e atitudes que refletem nas condições, acontecimentos e atividades de um ambiente específico”.

A liderança na escola é uma característica que está totalmente ligada à gestão da mesma, já que o líder - no caso o gestor escolar -, orienta, coordena e mobiliza as ações da escola, buscando portanto que o ensino e a aprendizagem recebam melhorias contínuas. Ademais, a gestão escolar é um processo compartilhado, onde a liderança é o foco, não sendo possível ter gestão sem que se tenha liderança (LÜCK, 2011). Hargreaves e Fink (2007) afirmam que em uma escola a liderança não se limita apenas ao diretor ou aos professores, ou seja, ela se estende a todos os indivíduos, comunidades e redes que percorrem diferentes patamares organizacionais. Enfatizando essa perspectiva, Whitaker (2000) destaca que, devido ao fato do ambiente de mudanças radicais ser acelerado, a liderança se torna foco crucial para que se obtenha crescimento e desenvolvimento institucionais.

Sergiovanni (2004a; 2004b) entende que a escola é uma organização especial, diferenciando-se das empresariais, pois enfatiza as pessoas, a comunidade e os seus valores como marcas distintivas. O autor ainda critica as teorias de liderança, pois não reconhecem os pais, professores, membros dos órgãos administrativos e alunos, como participantes no processo de tomada de decisão. É preciso reconhecer que as pessoas reagem às normas, valores e crenças pelas quais definem a qualidade de vida do grupo. Essa liderança é a junção de diversos indivíduos em torno de uma causa em comum, fazendo com que a escola seja formalmente vinculada à comunidade. Tais comunidades são regidas por ideias, princípios e finalidades partilhadas, que acabam criando uma poderosa fonte de autoridade quanto à prática da liderança (SERGIOVANNI, 2004a). Gutiérrez (2003) complementa, afirmando que a escola tem características próprias que apenas são compreendidas

através do conhecimento prévio, tendo em vista a existência de intensa relação com a comunidade, seja na prática administrativa ou na heterogeneidade da sociedade brasileira.

Ainda em adendo a tal perspectiva, Bolívar (2003) enfatiza o papel das pessoas, e entende que a liderança se movimenta em um plano moral, ou seja, a liderança possui uma forma especial de influência que leva os outros a voluntariamente modificarem suas preferências em função das tarefas e projetos comuns. Nesse sentido, a liderança estimula o compartilhamento de informações, fazendo com que as pessoas se sintam membros da equipe, auxiliando na identificação e resolução de problemas. Para que esse plano moral tenha efeito, é preciso de convicções e ideais por meios simbólicos, além de um compromisso com a tarefa educativa.

Uma liderança forte e esclarecida permite que sejam promovidos o envolvimento e a participação crítica da comunidade no desenvolvimento do projeto educativo da escola. Assim, o líder tem como principal função revitalizar a organização, criando outras formas de visão, promovendo o compromisso com essas novas visões e definindo a necessidade de mudança (VICENTE, 2004). A participação da comunidade na gestão da escola permite que tais indivíduos possam colaborar no planejamento, direção, avaliação, controle e desenvolvimento do processo educacional. A comunidade - ou seja, os grupos internos e externos - possui poder de intervenção legítimo nos elementos da comunidade educativa (GALEGO, 1993). Para que esse processo seja concretizado, Vianna (2000) afirma ser necessário o envolvimento de toda a comunidade, estabelecendo assim um processo de integração global (onde é afirmado um diálogo real entre os envolvidos no processo, construindo oportunidades de troca de informações contínuas e recíprocas, bem como permitindo a participação e integração). É preciso ter a percepção de que esse processo não pode estar sujeito a regras ou atividades pré-estabelecidas, uma vez que as pessoas estão desenvolvendo comunicações mais espontâneas, francas e cordiais, tornando a responsabilidade, o comprometimento e a própria integração do grupo essenciais para um clima de satisfação (SOUZA, 2014).

Alarcão (2001) entende que as escolas inovadoras que são participativas e democráticas acolhem as iniciativas de todos porque a abertura de novas ideias e o envolvimento de todos no trabalho são entendidos como um dever e uma riqueza. As escolas inovadoras apresentam líderes não apenas nos altos níveis, mas em todos os níveis da organização. Além disso, a liderança na educação é diferente da liderança em outros contextos. Diversos estudos vêm fortalecendo a ideia de que a

liderança é um dos fatores de mudança, melhoria e desenvolvimento para a motivação dos professores e alunos. Assim sendo, a liderança é considerada um fator importante no bom funcionamento das escolas, fazendo com que exista uma participação de toda a comunidade educativa (AUGUSTO, 2014).

A participação dos envolvidos melhora as relações entre os membros de um grupo que possui objetivos comuns. É também um processo de grande valor no que se refere à eficácia de uma organização ou equipe, tendo grande contribuição na solução de problemas relacionados às relações interpessoais e constituindo-se em um ótimo meio para aprimorar o funcionamento das instituições (PALACIOS, 1994). O comportamento no trabalho e a experiência de uma pessoa sempre se dá em relação a um indivíduo, seja este um superior, parceiro ou cliente. Logo, a relação humana pode ser definida como um vínculo onde os indivíduos são interdependentes, permitindo que esses indivíduos tenham autonomia, porém estando em dependência mútua (MORIM, 2009). A liderança deve promover a emergência de novas lideranças, para que se multipliquem em áreas diferentes. Com isso, dificilmente uma escola se fomentará exclusivamente através de uma pessoa (BOLÍVAR, 2000).

O atrito interpessoal em demasia que ocorre entre professores e gestores, a moral baixa, o sentimento de impotência por parte dos professores e uma estratégia submissa e coercitiva, não são resolvidas apenas fechando a porta. Tais atitudes têm efeitos poderosos sobre as ações dos professores e a maneira pela qual estes se relacionam, (SERGIOVANNI; CARVER, 1973). Cultivar um ambiente de sensações positivas – o qual ocorre compartilhando aspirações profissionais, confiança e respeito -, gera valor a instituição. Funcionários e professores ao estarem em um ambiente estimulante ficam mais dispostos e encorajados a trabalhar, tornando o trabalho coletivo mais prazeroso e cooperativo (DA SILVA, 2009). Logo, é evidente a importância do líder nesse ambiente e o quanto as suas atitudes influenciam o desempenho dos subordinados e dos alunos.

## 2.2 LIDERANÇA 10X: AS BASES DO ESTUDO

Tichy e Cardwell (2003) entendem que o mundo mudou, mas o trabalho do líder não. O objetivo dele continua sendo aumentar o valor dos ativos e sustentar o crescimento. O líder é responsável pela gestão de ativos - na forma de pessoas, capital, informação e tecnologia -, e sua missão é tornar esses ativos cada vez mais valiosos.

Para Tichy e Cohen (1999), os líderes são focados e determinados, gostam de desafios e vibram com seu trabalho, motivam os demais com seu entusiasmo e ações, e possuem metas arrojadas que inspiram esforços ambiciosos. Se eles não possuem um problema para resolver, eles criam um. Eles consideram o trabalho imensamente gratificante e adoram realizá-lo. Os líderes das organizações vencedoras não apenas usam energia para realizar transações, mas usam as transações para gerar energia. São pessoas que nutrem um prazer especial por mudanças, que encaram os duros fatores e mobilizam as forças necessárias. O risco e a dor nunca os detêm.

Nas organizações que ensinam, os alunos em todos os níveis também são professores, tanto dos líderes acima deles, quanto do pessoal nas camadas mais baixas, as quais também são líderes. Isso cria um ciclo virtuoso de ensino, um processo de ensino e aprendizagem auto reforçado, que mantém as organizações vencedoras em contínuo aprimoramento. (TICHY; CARDWELL, 2003)

Ainda segundo os autores, as equipes nesses tipos de organizações desfrutam de liberdade para serem criativas, pois estão em estado de fluxo e executam um processo árduo, disciplinado e energizante. O ensino, o aprendizado, o alinhamento e a energização devem ser contínuos enquanto estão em campo, agindo de maneira a agradar os clientes. O destino final de todos os líderes é a criação de valor sustentável. O problema das grandes empresas é que sua burocracia e culturas geralmente as impedem de identificar novas ideias, bem como convertê-las em ações de maneira oportuna. O desafio do líder é construir organizações em que, diariamente, tudo fica melhor e todos se tornam mais inteligentes.

Segundo Mintzberg (2010), os líderes eficazes parecem não ser aqueles com os maiores níveis de liberdade, mas sim aqueles que tiram vantagem de todo e qualquer nível de liberdade que encontram.

Jim Collins questionava o porquê de algumas empresas durarem enquanto outras fechavam as portas. A pesquisa, em conjunto com Jerry J. Porras, resultou no primeiro *bestseller* do autor, “Feitas para Durar”, de 1995. Mas não parou por aí. Ele também começou a questionar porque



algumas das empresas - dentre essas que continuam no mercado - estão muito acima da média do mercado, o que, em 2002, resultou no livro “Empresas Feitas para Vencer”. Além disso, ele queria entender como empresas tidas como excelentes acabavam por sucumbir, dando origem ao livro “Como as Gigantes Caem”, em 2010.

Jim Collins continuou inquieto e se perguntou: porque, dentre as empresas excelentes que não sucumbiram, algumas seguiam crescendo a despeito dos contratemplos, incertezas, crises, e até mesmo caos? Para o desenvolvimento deste estudo contou com Morten T. Hansen, e elaboraram em 2011 o livro “Vencedoras por Opção: incerteza, caos e acaso – por que algumas empresas prosperam apesar de tudo”, considerado o livro do ano e vencedor na categoria “Liderança” pelo site especializado em Livros de Negócios 800-CEO-read.

Durante todos esses anos, o autor desenvolveu diversos modelos de empresas—Nesse último livro chegou em um novo modelo, que possibilita a inclusão de todos os aspectos apresentados nos livros anteriores, ou seja, todos os modelos foram na verdade adaptados e resumidos em um novo modelo. Além de ser mais aprofundado nos fatores de sucesso, possui maior eficiência e eficácia quanto ao tema, sendo por isso utilizado como base deste estudo.

### **2.2.1 As empresas líderes 10X**

Collins e Hansen (2012) questionaram-se o porquê de algumas empresas prosperarem na incerteza, caos e outras não. Eventos calamitosos e grandes forças atingem rapidamente organizações, e ninguém pode controla-los - muito menos prevêê-los -, mas é possível perceber que existem pessoas e empresas que têm um bom desempenho enquanto outras possuem um desempenho fraco ou ruim nas mesmas circunstâncias. Os autores afirmam não acreditar que as empresas e a própria sociedade prosperem em ambientes de caos, porém algumas são capazes de prosperar apesar do caos.

Para que pudessem entender esse fenômeno, buscaram empresas que surgiram em posição de vulnerabilidade, cresceram e se fortaleceram, obtendo desempenho espetacular, mesmo em ambientes instáveis e com grandes forças incontroláveis, rápidas e incertas. Em seguida, compararam-nas com empresas que não obtiveram o mesmo sucesso, para poder descobrir quais os fatores que diferenciaram as empresas que prosperaram ou não.

No desenvolvimento desta pesquisa, apelidaram as organizações com alto desempenho de 10X, pois essas organizações prosperaram de

verdade, obtendo um índice de crescimento no seu setor pelos menos dez vezes acima da média. Esse estudo se diferenciou dos demais semelhantes, pois não foram selecionados os cases apenas com base no desempenho ou na envergadura das empresas, mas utilizaram-se as condições externas dos respectivos ambientes de negócios. O motivo desses critérios de seleção se deu pela incerteza do futuro, ou seja, eles queriam entender o que levou as grandes organizações a superarem circunstâncias extremas, mesmo contra todos os prognósticos. Além disso, por estudar empresas e líderes em situações extremas, foi possível entender acontecimentos que em circunstâncias tranquilas poderiam ter passado despercebidos. Como Collins e Hansen (2012, p.17) bem afirmam:

“Estudar líderes em um ambiente extremo é como conduzir um experimento de ciência comportamental ou usar uma centrífuga em laboratório; atirar os líderes para dentro de um ambiente extremo para separar as diferenças gritantes entre grandeza e mediocridade. Nosso estudo analisa como os verdadeiramente grandes se diferenciam dos que são apenas bons, em ambientes que expuseram e amplificaram essas diferenças”.

Quanto ao processo de identificação dos cases 10x os autores buscaram três características:

- a) A empresa obteve resultados espetaculares por 16 anos ou mais, em relação à média do mercado de capitais e do seu setor de atuação.
- b) A empresa atingiu esse resultado em um ambiente turbulento, onde ocorreram eventos incontroláveis, rápidos, incertos e potencialmente danosos.
- c) A empresa começou seu crescimento a partir de uma posição de vulnerabilidade, tornando-se uma 10X.

Uma lista inicial de 20,4 mil empresas foi filtrada diversas vezes, até que se chegou às apresentadas no quadro 4:

Quadro 4 – Conjunto final de cases 10X

Case 10x	Período estudado	Desempenho em relação ao mercado	Desempenho em relação ao setor
Amgen	1980-2002	24 vezes maior	77,2 vezes maior
Biomet	1977-2002	18,1 vezes maior	11,2 vezes maior
Intel	1968-2002	20,7 vezes maior	46,3 vezes maior
Microsoft	1975-2002	56 vezes maior	118,8 vezes maior
Progressive Insurance	1965-2002	14,6 vezes maior	11,3 vezes maior
Southwest Airlines	1967-2002	63,4 vezes maior	550,4 vezes maior
Stryker	1977-2002	28 vezes maior	10,9 vezes maior

Fonte: adaptado de Collins e Hansen (2012)

Vale ressaltar que as organizações foram estudadas até 2002, ou seja, é possível que algum dos cases tenha saído desta lista, ou até mesmo que as que não foram selecionadas para comparação tenham se tornado um case 10x. Além disso, é interessante observar que o estudo não busca verificar o que as grandes organizações possuem em comum, e sim o que as grandes organizações têm em comum que as tornam diferentes daquelas com as quais são comparadas. As companhias comparadas obtiveram as mesmas oportunidades, porém não obtiveram o mesmo desempenho (COLLINS; HANSEN, 2012). Logo, os autores buscaram justamente, dentro desses casos comparativos, descobrir o que aconteceu de diferente.

### 2.2.2 Características dos Líderes 10x

A respeito dos líderes 10X, Collins e Hansen (2012) concretizaram a ideia de que eles possuem três comportamentos essenciais - disciplina fanática, criatividade empírica e paranoia produtiva -, possuindo uma força motivadora central que anima esses componentes, a ambição de nível 5. A figura 2 mostra o modelo líder 10X.

Figura 2 - Modelo Líder 10X



Fonte: adaptado de Collins e Hansen (2012)

A disciplina fanática diz respeito a fazer a organização crescer de forma disciplinada, sem buscar enormes avanços, pois ir de forma mais ordenada traz maiores resultados. Além disso, impede que a organização passe por problemas em épocas turbulentas.

Ainda segundo os autores, no que se refere à criatividade empírica, devem ser realizados testes de baixo custo para tentar localizar uma boa oportunidade, e quando esta for localizada juntar todas as forças nessa nova oportunidade. É um processo contínuo, pois nunca se sabe quando acertará o alvo. Uma tarefa de grande dificuldade é conseguir unir a disciplina e a criatividade sem deixar que uma iniba a outra.

Em relação à paranoia produtiva, existem três dimensões-chave: gerar reservas de caixa e amortecedores, limitar o risco e abrir o foco, depois fechar o foco. Os líderes não podem prever os eventos futuros com confiabilidade e consistência, então devem se preparar para tudo o que não conseguem prever – o que é de vital importância para a sobrevivência ou morte da organização. Quanto aos tipos de riscos, os líderes devem estar atentos ao risco na linha da morte, risco assimétrico e, risco não controlável. Precisam estar sempre se adaptando às mudanças, cuidando para que a execução seja perfeita, concentrando-se nos seus objetivos e estar atentos às mudanças do ambiente. Em mudanças rápidas, não se deve abandonar o pensamento e ação disciplinados (COLLINS; HANSEN, 2012).

No que tange à ambição, os autores abordam a sigla EMC, que significa específico, metódico e consistente. Uma receita EMC é um apunhado de práticas operacionais duradouras, que faz com que a empresa tenha sucesso replicável e consistente. Para desenvolver uma

receita EMC, o líder deve possuir os três conceitos já citados: criatividade empírica, disciplina fanática e paranoia produtiva. Mesmo sofrendo algumas alterações a longo prazo, grande parte da receita se mantém inalterada (COLLINS; HANSEN, 2012).

Os comportamentos da liderança 10X – disciplina fanática, criatividade empírica e paranoia produtiva -, bem como a força motivadora, são aprofundados nos próximos subtópicos.

### 2.2.2.1 A Disciplina Fanática

Para Collins e Hansen (2012) a disciplina fanática pode ser resumida como “consistência de ações”, ou seja, possuir valores constantes, metas de longo prazo, padrões de desempenho e métodos consistentes. Disciplina não é ser burocrático, nem ter alto nível de hierarquização, é na verdade ter independência mental para rejeitar pressões que possam levar a comportamentos que ferem os valores, padrões de desempenho e aspirações de longo prazo da organização, ou seja, é a autodisciplina. É fazer o que for necessário para gerar ótimos resultados, a despeito das dificuldades encontradas.

Para um melhor entendimento deste conceito, os autores utilizam uma situação como exemplo, denominada de “a marcha das 20 milhas”, nome advindo da marcha das 20 milhas de John Brown. Consiste em caminhar todos os dias, independentemente da situação, 20 milhas. Eles exemplificam a situação de uma caminhada de 20 mil milhas, onde independente dos obstáculos a pessoa caminha 20 milhas, mesmo estando no calor do deserto, ou em uma nevasca. Caso o contrário ocorra, ou seja, caso se tenha um ótimo dia e a pessoa consiga completar a meta com facilidade, ela não deve buscar passar do estipulado.

Ao comparar com quem não segue essa filosofia - ou seja, busca caminhar mais quando o tempo é favorável e caso a situação seja crítica descansa e espera melhorar -, constataram que quem segue as 20 milhas chegará primeiro ao destino, porque possui foco. O corpo nunca é sobrecarregado e, caso ocorram muitos cenários ruins, quem está na caminhada das 20 milhas estará muito adiantando em relação a quem perde dias ou semanas esperando melhorar. Assim acontece com as organizações, como eles bem mostram (COLLINS; HANSEN, 2012).

Como exemplo de organização, os autores citaram a Stryker, onde John Brow se tornou CEO em 1977. Ele estabeleceu que a empresa deveria atingir um crescimento de 20% em seu lucro líquido todos os anos. Esse crescimento não era uma meta, mas sim um sonho, visão e que o próprio John Brown denominou de “a lei”. Para isso, ele criou um troféu

que era entregue a quem não obtinha esse crescimento, tornando motivo de chacota recebê-lo. Além disso, ficavam atrás nas reuniões da empresa, enquanto que quem obteve o desempenho esperado ficava à frente. Como os próprios Collin e Hansen (2012, p. 64) afirmam:

“John Brown entendeu que, quando se deseja atingir um desempenho consistente, é preciso unir as duas partes de uma marcha das 20 milhas: um limite inferior e um limite superior; um obstáculo que você ultrapassa e um teto acima do qual você não se eleva; a ambição de realizar e o autocontrole para se refrear”.

Como os autores mesmo mencionam em um primeiro momento, supõem-se que as pessoas acham que as empresas 10X deveriam ser justamente as empresas que são mais rápidas e que respondem agressivamente ao mundo volátil e em constantes mudanças. O que de fato ocorre é que as empresas menos bem-sucedidas são as que buscaram e tiveram um crescimento mais agressivo, e fizeram saltos mortais com mais intensidade e frequência que as empresas 10X.

Uma boa marcha das 20 milhas tem marcos de desempenho que determinam um limite inferior aceitável para os resultados, gerando um desconforto produtivo, como em um treinamento físico. Possui restrições auto impostas, criando um limite superior para extensão da marcha. A marcha deve ser adequada ao empreendimento e o seu ambiente, não existe um padrão geral. Ela deve estar fundamentalmente sob controle interno. Deve possuir uma estrutura de tempo na medida certa, ou seja, nem muito curta, nem muito longa. Além disso, a marcha deve ser realizada com grande consistência (COLLINS; HANSEN, 2012).

As empresas 10X nem sempre conseguem atender perfeitamente a marcha, porém, de modo geral é quase perfeito, e quando não conseguem, por um dia que seja, buscam a todo custo descobrir o porquê desse desvio e retornar ao caminho correto. Acreditam que corrigir os erros depende apenas deles. A marcha põe ordem na desordem e consistência em um meio inconsistente e agitado, mas ela só funciona se os líderes insistirem nela dia após dia, ano após ano.

O fato de as organizações que adotaram a marcha das 20 milhas terem vencido pode ser justificado, segundo os autores, por três motivos: primeiro, a utilização da marcha transmite confiança na capacidade de se ter um bom desempenho em circunstâncias adversas; segundo, diminui a probabilidade de que ocorra uma catástrofe, caso uma situação turbulenta

seja percebida; e por último, ajuda os líderes a exercerem o autocontrole em um ambiente fora do controle.

Os líderes 10X nunca culpam os outros, sabem que eles próprios são responsáveis por melhorar o próprio rendimento, bem como o dos subordinados. Nunca culpam as circunstâncias ou o ambiente. Além disso, quando superam dificuldades, as pessoas acabam confiando que poderão superá-las novamente, ou seja, passam a acreditar que podem superar adversidades sempre que for necessário. O que lhes dá confiança é justamente o fato de terem melhorado seus resultados.

A marcha ajuda na prevenção de catástrofes, pois se você sai dando passos largos, ou seja, esgota seus recursos e em seguida é atingido por uma situação difícil, a empresa poderá ter sérios problemas. Já quem mantém a marcha das 20 milhas, reduz as chances de ser derrubado pelo mesmo incidente, ou seja, os líderes 10X disparam na frente dos demais em períodos turbulentos, logo, essas situações adversas favorecem os adeptos da marcha. São nos momentos difíceis que eles brilham de verdade. O ambiente é imprevisível, cheio de ameaças e oportunidades, ou seja, ninguém pode se dar ao luxo de se expor em situações inesperadas. A marcha não é necessariamente financeira, pode ser pela criatividade, aprendizagem, melhoria, ou qualquer outro tipo.

Por fim, dentro deste assunto os autores contam a história de Roald Amundsen e Robert Falcon Scott. Ambos possuíam um objetivo em comum: ser a primeira expedição a atingir o Polo Sul. Enquanto Amundsen procurou se planejar, analisou todas as situações, recursos, equipamentos e etc., e utilizou a marcha das 20 milhas - ou seja, tinha um objetivo diário de milhas para percorrer independentemente da situação -, Scott não executou nenhum tipo de planejamento e muito menos a marcha das 20 milhas. Ambos iniciaram sua jornada no mesmo período de tempo, porém Amundsen e sua equipe chegaram cinco semanas antes no seu destino, e voltaram sãos e salvos, e a equipe de Scott nunca conseguiu retornar. Um fato interessante é que Amundsen adotou uma marcha de 15 a 20 milhas e, caso alguém desejasse percorrer mais durante um dia, ele não aprovava. Inclusive, quando finalmente avistaram o ponto final, apesar de alguns homens quererem andar mais um pouco para chegar no destino, Amundsen não aceitou e decidiu respeitar a marcha, pois sabia que as situações poderiam se tornar adversas. Tal tipo de disciplina, fez com que a sua expedição obtivesse sucesso. É a disciplina fanática.

### 2.2.2.2 A Criatividade Empírica

Para os autores, os líderes 10X não buscam uma sabedoria convencional para seu percurso em tempos de incerteza, nem se voltam ao que as outras pessoas fazem e nem para o que os sábios ou especialistas fazem. Eles voltam-se, em um primeiro momento, para as evidências empíricas. Como empírico, entende-se que seja confiar na observação direta, na condução de experimentos práticos e envolver-se diretamente com as evidências e não com opiniões. Essa base empírica permite que os movimentos sejam ousados e criativos, além de minimizar o risco (COLLINS; HANSEN, 2012).

Os líderes 10X tem uma base empírica muito profunda para suas decisões e ações, deixando-os confiantes por estarem bem embasados, minimizando o risco. Vale ressaltar que a análise não é favorecida em detrimento da ação. Os líderes 10X favorecem o empirismo como base para ações decisivas.

Os autores comentam que a inovação parecia ser um fator diferencial para o sucesso das empresas 10X já que o ambiente é instável e em constantes mudanças. Todavia, acharam evidências que comprovaram que essa premissa não é necessariamente verdade. Além disso, o pioneirismo na inovação também não se mostrou um fator diferencial para o sucesso das empresas 10X. Perceberam então que as empresas 10X inovaram o suficiente para terem sucesso, mas de modo geral não foram as mais inovadoras. Cada ambiente possui um patamar de inovação necessário para que se tenha sucesso, no entanto, após esse patamar não se mostrou relevante um grau mais alto de inovação. Resumindo, para se ter sucesso a empresa deve chegar a um patamar de inovação, caso contrário está fadada ao fracasso. Todavia, alcançado esse patamar, inovar além deste não é importante.

Quando a empresa chega ao patamar de inovação para sucesso, ela deve combinar diversos outros elementos para se tornar 10X, principalmente a criatividade e a disciplina. Os autores mencionam o caso da Intel, onde o CEO Gordon Moore criou a Lei de Moore, no qual a Intel não se concentrava apenas em duplicar a complexidade dos circuitos a cada 18 meses, mas também em fazer isso com o menor custo possível. A Intel não tinha, portanto, que dar grandes saltos, mas sim ter a disciplina de dar passos ordenados de modo controlado.

Para entender melhor, os autores apresentam um princípio que diz que primeiro se deve experimentar com poucos investimentos e quando achar uma oportunidade que de fato seja boa, empregar todas as forças nela, porque caso faça sem experimentar e invista tudo, pode fazer a



empresa cair em um buraco. Ou seja, se trata de um teste empírico, que busca descobrir um tipo de abordagem que funcione. O teste tem baixo custo, baixo risco e um baixo poder de atrair atenção. Deve-se, portanto, fazer testes de baixo custo e avaliar se algum tem potencial, para então ponderar se esse alvo merece receber um alto investimento. Caso a resposta seja positiva, concentrar todos os recursos nessa oportunidade.

As organizações comparativas demonstraram uma tendência a realizar um alto investimento antes de obterem uma confirmação, ou seja, sem que houvesse uma evidência empírica de que a oportunidade poderia trazer bom retorno. Quando realizam alto investimento sem a devida confirmação e, por sorte, acertam, acabam criando uma falsa sensação de sucesso e incentivam as empresas a continuarem sem a devida cautela.

Certamente houve casos raros de empresas 10X que acabaram fazendo altos investimentos sem uma confirmação, todavia aprenderam com seus erros e retornaram à abordagem de primeiro um teste de baixo investimento para depois investir pesado. Errar é humano, porém os líderes 10X tiram proveito dessas situações e buscam aprender o máximo possível para que não cometam o mesmo erro mais de uma vez. Outras empresas tentam se recuperar realizando altos investimentos em outras oportunidades e se aprofundam cada vez mais.

Em meio à instabilidade, confiar apenas em análises tende a não funcionar e pode levar ao fracasso. As técnicas de análise de fato são importantes, mas a evidência empírica é muito mais, portanto, é preciso ser criativo, validando as ideias criativas com experiências empíricas. Muitas vezes não é preciso realizar todos os testes, é possível aprender com a experiência dos outros. Muito mais importante do que ser o pioneiro ou o mais criativo, é estar atento ao que funciona na prática e buscar fazê-lo melhor do que todos os outros, para em seguida elevar isso ao máximo com uma boa marcha das 20 milhas (COLLINS; HANSEN, 2012).

Vale ressaltar que os líderes 10X não tem nenhum dom genial para prever o futuro. Se realmente soubessem de antemão quais oportunidades mereceriam um alto investimento, eles investiriam apenas nas oportunidades certas. Todavia, é preciso saber quando se comprometer, pois caso nunca se comprometa com apostas grandes ou objetivos audaciosos, nunca poderá fazer algo realmente grande. Uma iniciativa de grande proporção pode parecer uma descoberta criativa, que aconteceu uma só vez, mas na verdade é o resultado de um processo repetitivo, baseado na evidência empírica.

### 2.2.2.3 A Paranoia Produtiva

Os líderes 10X diferem-se de seus comparativos no que se refere a sua atitude de serem hipervigilantes nos tempos bons e ruins, ou seja, mesmo em condições boas os líderes 10X consideram constantemente a possibilidade das circunstâncias se alterarem. Eles procuram enxergar possíveis perigos sempre, ficando em posição favorável pois tentam se preparar para superar esses perigos. Eles são diferentes, não pela paranoia, mas por estarem tomando providências efetivas motivadas por ela. Esse tipo de comportamento é funcional quando o medo é bem canalizado para uma preparação completa e ações executadas com calma. Isso é o que torna a paranoia produtiva (COLLINS; HANSEN, 2012).

Para uma melhor compreensão do tema, os autores introduzem o conceito de “linha da morte”, afirmando que é preciso ficar acima dela. Contam a história de David Breashears e Rob Hall, que em 1996 tinham como meta escalar o monte Everest. Assim como na história de Amundsen e Scott, é apresentado o contraste: dois líderes com suas respectivas equipes, na mesma montanha, no mesmo dia, com grande responsabilidade e sujeitos às pressões do clima. Todavia, apenas um deles conseguiu levar sua equipe, gravar um filme e retornar em perfeita segurança. Enquanto Breashears levou muito mais cilindros de oxigênios que o necessário e obedeceu ao planejamento, Hall não tomou as mesmas precauções. Existe um horário no qual os alpinistas se comprometem a descer para um local de maior margem de segurança, mas Hall o ignorou e levou ao óbito todos os membros de sua equipe, por causa de uma tempestade. Breashears obedeceu ao horário e praticou perfeitamente a paranoia produtiva, pois se perguntou o que poderia dar errado e decidiu tomar a decisão mais correta, que acabou por manter todos seguros.

Exemplifica-se então a “linha na morte” como um limite, que caso a empresa atinja, a morte é certa. Acima da linha estão os eventos bons e ruins. A empresa precisa sempre ficar acima desta linha e é isso que diferencia as empresas 10X das demais. Nos eventos ruins, ela se aproxima da linha, enquanto que nos bons, fica mais distante, mantendo os esforços para não ir para baixo dela. Os autores apresentam três conjuntos de práticas para que uma empresa aplique a paranoia produtiva: gerar reservas de caixa e amortecedores; limitar o risco; e abrir o foco, depois fechar o foco (COLLINS; HANSEN, 2012).

A teoria financeira afirma que líderes que acumulam um valor alto em caixa são irresponsáveis quanto à distribuição de capital. Todavia, os autores argumentam que isso de fato seria uma realidade caso o mundo fosse algo estável, previsível e seguro, porém o mundo não é dessa forma

e nunca será. É impossível prever que uma situação de ruptura que quase ninguém notou aconteça, entretanto é possível saber que algum evento ocorrerá, mesmo não sabendo qual especificamente.

Para Collins e Hansen (2012) os líderes 10X sempre estão preparados para aquilo que não podem prever, ou seja, armazenam grande quantidade de cilindros (margem de segurança) e ampliam suas alternativas antes de que algo de errado aconteça. Eles são paranoicos mesmo quando as coisas melhoram, reconhecendo que o mais importante é o que se deve fazer antes que a tempestade comece. Quando algo de errado acontece as empresas se dividem entre as que arrancam na frente, as que ficam para trás e as que morrem.

Quanto ao segundo conjunto, foi possível verificar que as 10X utilizaram abordagens mais conservadoras, ou seja, avessas ao risco, o que vai contra o senso comum. É possível classificar o risco em: risco na linha da morte, risco assimétrico e risco não controlável. O risco na linha da morte é aquele no qual a empresa pode falir ou ser prejudicada seriamente. O risco assimétrico é aquele no qual os potenciais aspectos negativos são muito maiores do que os positivos. Os riscos não controláveis são aqueles no qual a empresa é exposta a eventos que ela tem capacidade baixa de gerenciar ou controlar. As situações podem envolver mais de uma forma de risco, e as categorias não são mutuamente excludentes.

Os cilindros de oxigênios são pesados e onerosos, porém o fracasso é mais caro que qualquer ônus desses cilindros. As empresas 10X correm riscos, porém muito menos que as demais, elas os limitam e tentam evitá-los. Abominam qualquer risco na linha da morte, afastam-se de riscos assimétricos e desviam de riscos não controláveis.

Outro risco importante é o atrelado ao tempo, ou seja, o grau de risco associado ao ritmo dos eventos e à velocidade da tomada de decisões e ações. Nesse sentido, os autores perceberam que reconhecer uma ameaça no início e usar o tempo disponível para tomar decisões rigorosas, gera melhores resultados do que os decorrentes de decisões rápidas. Muitas vezes agir rápido demais pode aumentar o risco, assim como agir muito devagar também pode. Logo, é preciso analisar o tempo que o líder tem disponível para agir antes que o risco mude. A incerteza é uma constante independente das decisões que tomamos e das ações que executamos, porém se tiver tempo de deixar as coisas acontecerem para que se tenha uma visão mais clara, melhor.

Por fim, o último conjunto trata de abrir o foco e depois fechá-lo, ou seja, é preciso captar mudanças nas condições e avaliar a estrutura de tempo, para então avaliar com rigor. Em seguida, deve-se concentrar na

melhor execução possível dos planos e objetivos. É preciso ter a mente aberta e buscar novas oportunidades e ameaças, e depois de identificadas, é preciso ter disciplina e focar nelas.

O que diferencia os líderes 10X é a capacidade deles de reconhecer os momentos decisivos e saber quando precisam mudar rapidamente seus planos, alterando a sua intensidade e reorganizando as ações, por questão de oportunidade, perigo ou ambas. Além disso, possuem grandes margens de segurança, pois limitam seus riscos ao serem prudentes, evitando e diminuindo os riscos. Tomam decisões rigorosas e não reativas, fechando o foco e se concentrando obsessivamente na excelência da execução no momento decisivo, nunca comprometendo a excelência pela velocidade (COLLINS; HANSEN, 2012).

#### 2.2.2.4 A Ambição Nível 5

A ambição nível 5 trata a respeito do motivo dos líderes serem seguidos. Eles possuem uma ambição extremamente fascinante, pois os líderes 10X canalizam seu ego e a intensidade para algo maior e mais duradouro do que eles próprios. Os líderes de nível 5 exercem a liderança com uma poderosa combinação de humildade pessoal e determinação profissional. Os líderes 10X possuem atributos semelhantes aos líderes de nível 5, cuja ambição é voltada principalmente para a causa, empresa e trabalho, nunca para ele mesmo. Esses líderes não se definem pelos bens materiais ou supérfluos, mas pelo impacto, propósitos e contribuições (COLLINS; HANSEN, 2012).

Nesse sentido, os autores apresentam a receita EMC, que consiste em um conjunto de práticas operacionais duradouras, que criam uma fórmula de sucesso replicável e consistente. A sigla EMC tem como significado “específico, metódico e consistente”. Uma receita EMC sólida é um código de operações que transforma o conceito da estratégia em realidade, sendo, portanto, um conjunto de práticas permanentes. Engloba também o que não se deve fazer, ou seja, as “não práticas”. A receita EMC coloca ordem em meio ao caos.

Apesar dessa receita existir nas empresas 10X, não foi o fator diferencial de seus comparativos. O diferencial foi em como as 10X aderiram a suas receitas com disciplina fanática, além de terem ajustado criteriosamente as receitas com sua criatividade empírica e sua paranoia produtiva. As empresas comparativas também possuíam algum tipo de receita EMC, mas elas fizeram muitas outras mudanças em suas receitas ao longo do tempo, ou seja, elas não eram de fato a essência dessas organizações.

Em situações adversas os líderes 10X não presumem de início que seus princípios e métodos se tornaram obsoletos. Avaliam primeiramente se a empresa se afastou de sua receita ou se relaxou na disciplina de aderir a ela. Porém, se de fato se tornou obsoleto, eles procuram remediar a situação e voltar a praticar a receita. Caso estejam executando a receita, perguntam a sua equipe o que não está funcionando e buscam resolver, alterando-a. É preciso ir contra o dogma de que o único caminho para a contínua prosperidade é a contínua revolução corporativa. Não se trata da indisponibilidade para mudar, mas da inconsistência crônica. Os líderes 10X são obsessivos e movidos por uma causa, pois aderem com enorme disciplina ao que sabem que funciona. Além disso, se preocupam com o que pode vir a não funcionar em um ambiente de mudanças e quando de fato a situação demanda uma mudança, eles ajustam a receita.

Mudanças ocorrem a todo tempo, porém geralmente são apenas ruídos, não exigindo qualquer mudança interna fundamental. Todavia, certas mudanças não são ruídos, e tornam necessário que as empresas sejam adaptadas e que evoluam. As empresas precisam fazer sua receita evoluir revisando os elementos quando as condições exigirem, porém, a maior parte da estrutura deve permanecer intacta.

Existem duas abordagens que os autores acreditam ser saudáveis na prática de ajustar a receita EMC. A primeira consiste em exercer a criatividade empírica, ou seja, realizar testes de baixo custo para descobrir e testar novas práticas, antes de colocá-las de fato na receita, sendo este o foco interno. A segunda consiste em exercer a paranoia produtiva, onde é aberto o foco para captar e avaliar novas mudanças, e depois fechar o foco para implementar os ajustes conforme necessário, definindo o foco externo. As empresas 10X utilizam ambas as abordagens, apesar de que, dependendo da situação, uma pode se sobressair em relação à outra (COLLINS; HANSEN, 2012).

Um empreendimento humano só pode ter sucesso caso seja consistente, pois os esforços precisam estar unificados em um conceito coerente com uma metodologia disciplinada. Caso não seja, a empresa fica à mercê das forças fora de seu controle. É necessária uma evolução produtiva, ou esse empreendimento também não sobreviverá. Regras que orientem as decisões são necessárias, garantindo uma estrutura coerente e consistente ao longo do tempo, sendo, portanto, necessário reservar tempo para estabelecer essas regras e defini-las com base em um entendimento perspicaz sobre o que realmente funciona. A grandeza acontece apenas naqueles que estão em constante movimento e que descobrem o que realmente funciona.

Por fim, para que algum individuo seja um líder 10X ele precisa conter a disciplina fanática, a criatividade empírica, a paranoia produtiva, e a ambição nível 5 para que possa unir esses três elementos que apesar de serem tratados de forma separada são interdependentes.

### 2.3 EDUCAÇÃO BÁSICA

A Constituição Federal, em seu Art. 205, discorre sobre a educação, afirmando se tratar de um direito de todos e sendo um dever do Estado e da família promover e incentivar a colaboração com a sociedade para um pleno desenvolvimento do indivíduo, preparando-o para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Nesse sentido, no que se refere ao contexto escolar, a educação exige esforços redobrados e uma organização mais eficiente no trabalho educacional. Para que consiga ser efetiva, precisa da participação da comunidade. Não basta apenas preparar o aluno para um nível de escolaridade mais elevado, e sim fazer ele compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, para que assim possa praticar a cidadania. Logo, o ambiente escolar deve oferecer ao aluno essa experiência (LÜCK, 2000). A partir de uma análise mais profunda, Silva (2005) salienta que a educação é uma prática social, que ocorre nas relações entre as pessoas que desejam socializar e humanizar de forma cultural.

Segundo Lück (2000), a educação não é mais vista como uma responsabilidade exclusiva da escola, ou seja, a própria sociedade influencia e já não é mais indiferente quanto ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino. A sociedade deve exigir que a escola seja competente e que demonstre tal competência com bons resultados na aprendizagem dos alunos, bom uso de seus recursos, além de se dispor a contribuir para a decisão e a realização desses processos. Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino são organismos vivos e dinâmicos, que fazem parte de um contexto sócio-econômico-cultural onde há pluralidade, seja pela controvérsia ou pelas manifestações.

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu art. 22, entende que a educação básica tem como objetivo desenvolver o cidadão, garantindo uma formação indispensável para o exercício da cidadania e fornecendo meios para progressão no trabalho e em estudos posteriores. A Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013, veio para alterar a Lei 9.394/96, estabelecendo que a educação básica obrigatória e gratuita deve ser oferecida dos quatro aos dezessete anos de idade e ser organizada em pré-escola (educação infantil), ensino fundamental e ensino médio. Em seu art. 29, assegura que a educação infantil é a primeira etapa da educação básica e possui como finalidade desenvolver integralmente as crianças de até cinco anos, no que se refere aos seus aspectos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais, complementando a ação das famílias e da comunidade.

Já o art. 32 discorre sobre o ensino fundamental, que possui duração de nove anos e inicia-se aos seis anos de idade, tendo como objetivo desenvolver a capacidade de aprender e possuindo como meios: o pleno domínio da leitura, escrita e cálculo; compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, tecnologia, artes e valores no qual a sociedade se fundamenta; o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, pela aquisição de conhecimentos, habilidades, formação de atitudes e valores; fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e da tolerância na vida social.

O art. 35, por sua vez, comenta sobre o ensino médio, etapa final da educação básica, cuja duração mínima é de três anos, e que possui como objetivo consolidar e aprofundar os conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, permitindo a continuação dos estudos; preparação básica para o trabalho e a cidadania, continuando a aprender, para que se possa adaptar-se com flexibilidade às novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento; aprimorar o indivíduo como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento intelectual autônomo e do pensamento crítico; instigar a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, fazendo uma relação entre a teoria e a prática, no ensino de cada disciplina.

A Lei nº 9.394/96 define em seus art. 26 e 27 o currículo obrigatório da educação básica, de base nacional comum, sendo complementado em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar de acordo com as características regionais e locais da sociedade, cultura, economia e dos indivíduos. Os currículos devem abranger, obrigatoriamente, o estudo da língua portuguesa, matemática, o conhecimento do mundo físico e natural, além da realidade social e política, principalmente do Brasil. É exigido o ensino da arte, para promover o desenvolvimento cultural do aluno. A educação física possui, de modo geral, caráter obrigatório, sendo facultativo apenas em alguns casos. A partir da 5ª série passa a ser exigido o estudo de uma língua estrangeira. No ensino da história do Brasil, é preciso levar em consideração as diferentes culturas e etnias na formação do povo brasileiro. Por fim, os currículos devem observar as seguintes diretrizes: difundir os valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, em respeito ao bem comum e à ordem democrática; considerar as condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento de ensino; a orientação para o trabalho; e, a promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais.

No que tange o art. 19, as instituições de ensino nos diferentes níveis podem ser classificadas em duas categorias administrativas:



privada e pública. As instituições privadas de ensino são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, enquanto que as instituições públicas são entendidas como criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, ambiente de estudo deste trabalho.

Em seu art. 8º, a Lei nº 9.394/96 mostra que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizam de forma colaborativa os respectivos sistemas de ensino. O sistema federal de ensino compreende as instituições que são mantidas pela União, as instituições de ensino superior que foram criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação. O sistema estadual e distrital de ensino compreende as instituições que são mantidas pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal, as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal, as instituições de ensino fundamental e médio que foram criadas e são mantidas pela iniciativa privada, e os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal. O sistema municipal de ensino, por sua vez, compreende as instituições de ensino infantil, fundamental e médio mantidas pelo Poder Público municipal, as instituições de educação infantis criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos municipais de educação.

A escola, portanto, trata-se de uma instituição social, uma organização viva e que sofre constantes alterações, se modificando e se construindo. Para que isso seja possível, é preciso uma escola com múltiplos agentes e, principalmente, que a mesma seja gerenciada (CANARIO, 2006).

### **2.3.1 Gestão Escolar**

A gestão é uma disciplina pela qual os saberes se tornam produtivos nos diversos campos de conhecimento. Por meio dela é possível que as outras ações surtam efeito, além de ser uma forma de mentalizar o mundo. É por meio dela que os indivíduos tomam iniciativas que podem gerar resultados (NÓBREGA, 2004).

A educação brasileira vem emergindo com um novo conceito: a gestão da escola, que busca superar o enfoque limitado da gestão tradicional, uma vez que os problemas educacionais são complexos e demandam ações articuladas voltadas para a superação dos problemas cotidianos das escolas. A gestão escolar surge como orientação e liderança competente (CAMPOS; SILVA, 2009).

A gestão escolar, no que se refere à área de atuação, constitui-se em um meio para realização dos objetivos, princípios, finalidades e

diretrizes educacionais que orientam a promoção de ações educacionais com qualidade social, ou seja, atende bem toda a população. Considera e respeita a individualidade dos alunos, para que seja possível o acesso e a construção do conhecimento através de práticas educacionais participativas, fornecendo condições para que o educando consiga enfrentar os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica, além de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK, 2009). É importante ressaltar que é através da gestão escolar que se observa a escola e seus problemas, buscando - por meio de uma visão estratégica e ações interligadas - abranger os problemas que ocorrem de forma sistêmica (LÜCK, 2009). Ainda segundo a autora, o enfoque de atuação da gestão escolar é no meio e não no fim. Este fim da gestão objetiva que o aluno tenha efetiva aprendizagem, de modo que, em seu cotidiano, a escola desenvolva as competências que a sociedade demanda.

No que se refere à gestão da escola pública, entende-se como que sendo uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos. Seu intuito é transparecer as ações e atos, além de possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de saberes, conhecimentos, ideias e sonhos em um processo de aprender, criar, dialogar, inventar, construir, transformar e ensinar (SILVA, 2005).

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para que sejam implementados o projeto político-pedagógico e o compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem um ambiente educacional autônomo, de participação, compartilhamento e autocontrole (LÜCK, 2009). A gestão escolar, portanto, busca atuar na educação com o intuito de promover a organização, mobilização e a articulação das condições humanas e materiais que garantem o avanço dos processos sócio educacionais das escolas, orientando-as ainda para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, tornando-os capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada, complexa e de economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009).

Ainda segundo a autora, cabe à gestão escolar criar o direcionamento e a mobilização que sustentam e dinamizam a cultura das escolas, realizando ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os gastos e esforços são despendidos sem muitos resultados. Além disso, deve-se procurar resolver problemas globais e inter-relacionados, ao invés de problemas tópicos. A gestão escolar constitui-se em uma importantíssima dimensão da educação já que, através dela, se observa a

escola e os problemas educacionais de forma global e se busca, através da visão estratégica e ações interligadas, abranger como um sistema, os problemas que funcionam e mantêm em rede.

Para Campos e Silva (2009), a gestão escolar age de forma profissional no que se refere ao ambiente educacional. Tal postura refere-se ao contexto da prática escolar, as experiências pessoais, a influência das políticas públicas, o ambiente no qual a escola está inserida e o grupo de profissionais pedagógicos, técnicos e políticos. A dimensão pedagógica diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, planejamento anual, reuniões pedagógicas, conselhos de classe, recuperação de aprendizagem dos alunos com menor rendimento, acolhimento às famílias e alunos, organização do tempo e espaço escolar, índice de aprovação e correção de defasagem.

Wittman (2004) mostra que a gestão possui requisitos específicos, dentre os quais estão conhecimentos e aptidões cognitivas e atitudinais, necessários para o exercício da gestão escolar - ou seja, é preciso uma formação específica. Campos e Silva (2009) afirmam que a dimensão política é associada à participação na gestão e responsabilidade de cada membro da equipe. Nesse sentido, o gestor mobiliza, motiva, coordena, lidera, presta contas, delega responsabilidades e submete à avaliação do grupo o desenvolvimento das decisões tomadas em conjunto.

No entendimento de Oliveira (2009), é pressuposto na gestão escolar o trabalho coletivo quanto ao planejamento escolar, dos programas e dos currículos, pois os profissionais da educação precisam participar diretamente das decisões da vida cotidiana escolar e de sua gestão, com o objetivo de alcançar a educação de excelência. Todos os envolvidos, quer seja direta ou indiretamente, no âmbito escolar devem ser chamados a participar, através de Conselhos Escolares e das decisões e discussões que são desenvolvidas na escola, desde a parte administrativa até a pedagógica. Hora (1994) entende que essa “democratização” da educação não quer dizer a eliminação da presença do Estado nos serviços públicos, mas sim buscar submeter as decisões de Estado ao debate e controle da opinião pública.

Ainda segundo o autor, quanto mais administrativo, solidário e democrático é o processo administrativo das instituições educacionais, maior a possibilidade de que seja relevante para indivíduos e grupos, além de maior a probabilidade de explicar e promover a qualidade de vida humana necessária. Logo, o papel da gestão escolar é coordenar a ação dos diversos componentes do sistema educacional, para que não se perca a especificidade de suas características e valores, realizando os indivíduos e os grupos de forma efetiva. Para que a gestão escolar seja efetiva, de

fato, é necessária a criação de um ambiente participativo (LÜCK et al. 2005, p.17).

A LDB garante à gestão escolar flexibilidade nas ações estabelecidas, para que sejam possíveis movimentos autônomos frente aos interesses e necessidades do cotidiano escolar (FERREIRA, 2011). Nesse sentido, Dourado (2000) menciona que a gestão escolar tem natureza e características próprias muito mais amplas que a aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às especificidades e fins a serem alcançados. A escola é uma instituição social, e possui a sua lógica e finalidade organizacional definida para fins político-pedagógicos extrapolando a perspectiva empresarial. Hora (2007) corrobora afirmando que a escola é uma instituição que procura socializar o saber, ciência, técnica e as artes produzidas socialmente, portanto, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de verificar carências reveladas pela sociedade, fazendo com que as necessidades sejam direcionadas em função dos princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Para que pudesse ser verificada a real qualidade da gestão das escolas precisou-se buscar um sistema de avaliação. Nesse sentido, o Ministério da Educação (2008) começou a discutir a importância da implantação de um sistema de avaliação no Brasil na década de 80. Em 1988, o MEC criou o Sistema de Avaliação da Educação Primária (SAEP) que, a partir da constituição, foi alterado para Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Tal sistema procurava fornecer subsídios para a formulação, reformulação e monitoramento de políticas públicas, fazendo com que ocorresse a melhoria da qualidade do ensino brasileiro. O Saeb, com o passar do tempo, começou a sofrer alterações, chegando então ao formato atual.

Em 2005 foi criada a Prova Brasil, que complementa a avaliação realizada pelo Saeb. Trata-se de uma prova censitária, ou seja, seus resultados fornecem dados para o Brasil, unidades federativas, municípios e escolas participantes. Por possuírem a mesma metodologia, em 2007 a Prova Brasil e o Saeb passaram a ser operacionalizados juntos (FELDHAUS, 2013). O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é encarregado das avaliações, criando o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), indicador que busca verificar o cumprimento das metas fixadas no Termo de Adesão ao compromisso “Todos pela Educação”, eixo do Plano de Desenvolvimento da Educação que trata da educação básica. O índice é calculado e divulgado periodicamente pela própria Inep, através da taxa de rendimento escolar e médias de desempenho nos exames aplicados. As

taxas são obtidas pelo Censo Escolar realizado anualmente, enquanto que as médias de desempenho vêm da Prova Brasil, nas escolas e municípios, e do Saeb, para os estados e o País, estes realizados a cada dois anos (INEP, 2011).

Um ponto a se ressaltar é a existência de desigualdade educacional no país. Para reduzir tal desigualdade, é necessário definir o que de fato é essencial ao ensino dos alunos em cada etapa da vida escolar, surgindo então a discussão da Base Nacional Comum Curricular para todo o nível escolar (FUNDAÇÃO LEMANN, 2016). Na Constituição está prevista a Base Nacional Comum Curricular para os alunos do ensino básico, e recentemente foi ampliada pelo Plano Nacional de Educação para os alunos do ensino médio (PORTAL BRASIL, 2015). É interessante mencionar que ocorreu uma etapa, onde o público pode fazer sugestões via internet, mostrando novamente a importância da sociedade na educação dos cidadãos.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) será uma cartilha que determina o que cada estudante brasileiro deve e possui o direito de aprender durante o ensino público (PORTAL BRASIL, 2015). A proposta é de que 60% do conteúdo escolar seja padronizado e os demais sejam regionalizados, construindo um diálogo com o primeiro. Em julho de 2015 foi lançado o Portal da BNCC, e em setembro do mesmo ano foi apresentada a versão preliminar da BNCC. Em março de 2016 foi realizado o processo de consulta pública, e nos meses subsequentes serão apresentadas a segunda versão do BNCC, a realização dos seminários estaduais e, em junho, a apresentação da versão final da BNCC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016). Assim, fica evidente uma futura alteração do desempenho das escolas públicas do Brasil, além de um novo processo de adaptação a essa base.

O estado de Santa Catarina, no que se refere ao IDEB 2014, ficou entre os cinco melhores estados (DIOGO, 2014), sendo, portanto, um dos estados com melhor índice e consequentemente as melhores escolas. Dentro do estado a cidade de Joinville destaca-se, pois ficou com a média acima da nacional e lidera a lista das cidades de maior porte, principalmente referente às escolas públicas (PORTAL JOINVILLE, 2014).

### 2.3.1.1 Gestor Escolar

A figura do gestor escolar é a de líder, mentor, coordenador e orientador principal do ambiente escolar e do trabalho educacional. Tal responsabilidade não deve ser diluída entre os demais membros da gestão

escolar, todavia pode ser compartilhada. A gestão escolar possui caráter delimitado, onde a responsabilidade principal da gestão recai sobre o gestor escolar (LÜCK, 2009)

No que se refere à eleição do gestor, no Brasil aconteceu um movimento de descentralização, adotando-se mecanismos diferenciados de provimento do cargo de gestor da escola, em contrapartida a tradicional indicação por políticos. Assim, a escolha do gestor é realizada através de eleição direta e com a participação da comunidade, ampliando e constituindo-se mecanismos de seleção ligados à democratização da educação e da escola pública. Assim as famílias podem participar do processo de gestão da educação de seus filhos na escola (PARENTE; LÜCK, 1999).

O gestor, segundo Barros (2009), deve ter em sua formação atitudes, conhecimentos, habilidades e competências, tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. Inclusive, não há validade se o gestor tiver preocupação apenas com o processo de ensino-aprendizagem da escola, já que o gestor precisa também ter a habilidade de diagnosticar e propor soluções assertivas para as causas geradoras de conflitos nas equipes de trabalho, além de possuir habilidades e competências para escolher ferramentas e técnicas que possibilitem a melhor administração do tempo, ganhando qualidade e melhoria na produtividade profissional de todos os seus subordinados. Ele precisa assumir postura profissional decorrente do seu compromisso com a dinâmica educacional. Tal postura engloba aspectos relacionados ao contexto da prática escolar, suas experiências profissionais, a influência de políticas públicas, do entorno do ambiente escolar e dos profissionais das dimensões pedagógica, técnica e política (CAMPOS; SILVA, 2009).

Referente ao papel do gestor escolar, Machado (2000) elencou os seguintes papéis:

- a) Capacitar os seus docentes para um melhor desempenho e trabalho em equipe;
- b) Trocar informações e manter comunicação: com o governo, a fim de estar informado a respeito de suas orientações a respeito da política educativa; com gestores de outras escolas para trocas ideias e experiências, visando um aprimoramento do trabalho pedagógico; com professores e funcionários da escola, para que ocorra uma sinergia do trabalho coletivo na elaboração e execução do planejamento e na obtenção de resultados positivos; com os pais e demais membros da comunidade para que eles tenham participação na vida escolar e possam contribuir na melhoria da escola;

c) Elaborar o Projeto político-pedagógico, em conjunto com a sociedade, apresentando as políticas e as metas a serem alcançadas de forma bem clara e definida, além de promover a divulgação do projeto para conhecimento de todos;

d) Interagir com a comunidade escolar e o local, tornando propícia a participação da comunidade no ambiente escolar, não apenas nos aspectos educacionais, mas também no que tange aspectos sociais e culturais;

e) Gerenciar os recursos humanos, financeiros e materiais;

f) Administrar a entrega do currículo básico nacional, definindo e entregando o currículo de interesse específico para a comunidade.

Em um estudo realizado por Lück, foram identificados indicadores de qualidade na gestão escolar e ensino. A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes lideram as ações da escola, tendo como orientação uma visão global e abrangente de seu trabalho. São nove os indicadores: liderança educacional; flexibilidade e autonomia; apoio à comunidade; clima escolar; processo ensino-aprendizagem; avaliação do desempenho acadêmico; supervisão dos professores; materiais e textos de apoio pedagógico; e espaço físico adequado (LÜCK, 2000).

Ainda segundo a autora, os gestores escolares eficazes são líderes, pois estimulam os professores e subordinados da escola, pais, alunos e a comunidade a utilizarem o seu potencial para que seja promovido um ambiente escolar positivo. Além disso, desenvolvem seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e a construção de conhecimento, tornando-se proativos e criativos na resolução de problemas e no enfrentamento de dificuldades.

Sammons (2008) realizou um estudo sobre a liderança e sua relação com as escolas eficazes, e destacou que todos os estudos sobre a eficácia escolar apontam a liderança como fator-chave para que pudesse se dar início e manter a melhoria da instituição. O líder tem papel no desempenho da visão, valores e objetivos da escola, além de suas abordagens em relação a mudanças. Ele precisa ter decisões firmes e objetivas, focando na participação de todos, e sendo um verdadeiro profissional que lidera.

Subentende-se que a liderança deve possuir a aceitação das pessoas com relação a influência exercida, logo, é uma prática que depende da democracia para que seja bem sucedida. Caso o gestor escolar faça com que os professores cheguem às aulas no horário, pois sofrerão descontos caso não o façam, estes cumprirão o estabelecido. Contudo, no momento em que tal pena é eliminada, tudo voltará à condição inicial. Por outro lado, quando o gestor faz a equipe compreender a importância da

pontualidade na melhoria do trabalho e no alcance de bons resultados, tal comportamento será incorporado naturalmente (LÜCK, 2008).

A autora ainda destaca que o líder deve ter autoridade e não ser autoritário no exercício de suas responsabilidades, inclusive, a autoridade jamais é conseguida pelo cargo, e sim pela competência. Autoritarismo ocorre pelo comando através do cargo ocupado. Mesmo que não possua a devida competência, determina e obriga o cumprimento de tarefas, sem que os envolvidos entendam adequadamente os processos e implicação do trabalho. Um gestor autoritário tem uma tendência de que a equipe passe a agir sem comprometimento, levando a resultados menos efetivos do que de fato poderiam ser. Já o líder que é autoridade, incentiva os demais a exercerem o seu trabalho com maior compreensão dos seus processos e maior força de vontade.

Para que o gestor consiga ser um bom líder e consiga bons resultados, Lück (2008) sugere que ele nunca deve ficar satisfeito com o que já foi conquistado, pois tal sentimento leva à acomodação, fazendo com que o gestor não se atente as perspectivas para alcançar novos patamares, por consequência. O fato de estar contente com a situação impõe dificuldade a mobilização para qualquer tipo de mudança. Os processos educacionais são complexos e sempre há novos desdobramentos para se desenvolver. Competências e resultados podem sempre melhorar.

Galvão (2004) compreende que o cotidiano do gestor escolar é um conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia da escola, situações rotineiras e triviais que consistem na substância pela qual se inserem os estudantes no processo de formação. Além disso, é no cotidiano que atuam os profissionais e é onde ocorre a interação entre os diversos atores que possuem participação direta ou indireta no processo de educação.

Lück (2009) compreende que o cotidiano escolar é de grande importância, pois coloca em evidência a realidade da escola, ou seja, constitui um importante elemento da ação educacional. Conhecer as relações do dia-a-dia e as práticas da escola é uma condição fundamental para que seja possível promover o que ela realmente precisa, e para que seja constituído um ambiente educacional, deve ser capaz de promover o aprendizado e a formação dos alunos.

Por fim, é possível verificar que não é possível melhorar uma escola apenas melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, seus regulamentos e normas, o seu espaço, etc. Para que ocorra a melhoria é preciso que ocorram mudanças nas práticas cotidianas (LÜCK, 2009).



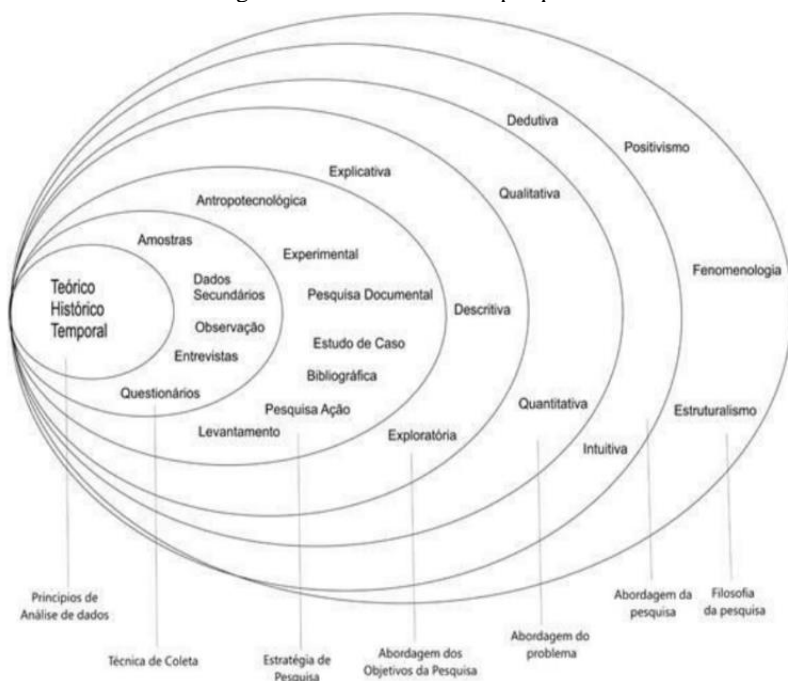
### 3 METODOLOGIA

Para um maior entendimento do estudo desenvolvido, este capítulo apresentou a metodologia. Incluindo a natureza e o tipo de pesquisa, a caracterização da pesquisa, a apresentação do objeto e sujeitos de estudo, as técnicas de coleta e a análise dos dados, bem como as limitações do estudo.

#### 3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

Para o processo de investigação genérico Saunders, Lewis e Thornhill (2008) desenvolveram o conceito de “*Research Onion*”, ferramenta que busca auxiliar na análise e representação de assuntos, bem como sustentar a seleção de métodos de pesquisa e coleta de dados, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Delineamento da pesquisa



Fonte: SAUNDERS; LEWIS; THORNILL (2008).

As escolhas de métodos de pesquisa e coleta de dados deste estudo, encontram-se expostas no quadro 5:

Quadro 5- Métodos de pesquisa e coleta de dados

Filosofia de Pesquisa:	Positivista
Abordagem da Pesquisa:	Dedutiva
Abordagem do Problema:	Qualitativa
Abordagem dos Objetivos da Pesquisa:	Descritiva
Estratégia de Pesquisa:	Pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo multicaso
Técnica de Coleta de Dados:	Dados Primários, Dados secundários e entrevistas.
Técnica de Análise dos Dados:	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborado pelo autor.

A filosofia de pesquisa caracterizou-se como positivista, pois foi baseada em observações empíricas, onde são observados fenômenos concretos que podem ser aprendidos pelos sentidos do homem. Além disso, ocorreu a construção do conhecimento através da apreensão empírica do mundo, procurando descobrir as leis gerais que regem os fenômenos observáveis (RODRIGUES, 2016). Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, pois a partir das teorias e leis gerais foi possível chegar à determinação ou previsão de fatos ou fenômenos particulares (ARAÚJO, 2000).

Esta dissertação caracterizou-se como sendo um estudo de natureza aplicada, tendo em vista que buscou estudar o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no IDEB, possibilitando que outras instituições possam aplicar tais métodos e melhorem seu desempenho.

Foi caracterizada por uma abordagem qualitativa. Nas ciências sociais ocorre a preocupação quanto ao nível de realidade que não é possível ser quantificado, procurando, portanto, entender os significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes e afins (MARCONI; LAKATOS, 2007).

No que se refere aos objetivos, a pesquisa foi caracterizada como descritiva, pois descreveu o objeto de estudo – no caso as 10 escolas públicas de Joinville/SC mais bem classificadas no Ideb - tais quais suas características e dados, apresentando-os com a maior exatidão possível.

Envolve as configurações, estruturas, atividades, mudanças e relacionamentos com outros fenômenos, ilustrando a complexidade da situação e os aspectos envolvidos (GODOI; BANDEIRA DE MELO; SILVA, 2006).

Os procedimentos adotados foram o estudo bibliográfico, a pesquisa documental e o estudo multicaso. No que tange a pesquisa bibliográfica, tratou-se de um estudo baseado em materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público. A pesquisa documental, apesar de semelhante à bibliográfica, difere-se quanto à natureza das fontes, ou seja, a bibliográfica trata de contribuições de diversos autores, enquanto que a documental utiliza materiais que ainda não receberam um tratamento analítico.

Por fim, foi um estudo multicaso, pois permitiu compreender profundamente e completamente a realidade observada através da comparação. Nesse sentido, foram escolhidos os líderes 10X através das dez escolas com melhores desempenhos no Ideb 2015.

### 3.2 SUJEITO DE PESQUISA

Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram dez escolas municipais de alto desempenho no Ideb 2015 da cidade de Joinville/SC, escolhidas de forma intencional. O número de escolas foi escolhido por ter se entendido ser um número considerável do universo de escolas de alto desempenho. Escolheu-se a cidade de Joinville, pois ela apresenta escolas públicas que são consideradas referência nacional. Foram escolhidas apenas escolas públicas, pois os estudos de Collins e Hansen abordavam apenas empresas privadas, tornando interessante um estudo a respeito das instituições públicas. Além disso, optou-se por estudar apenas escolas municipais, já que dessa forma é possível verificar congruências e incongruências entre as escolas, assim, manteve-se as nomeclaturas do modelo para facilitar a comparação e interpretação do modelo original.

Quanto à seleção das escolas, foi utilizada a plataforma disponível no site do Inep, buscando-se as escolas municipais com os maiores índices em 2015. Todavia, como o Ideb consiste em duas provas, sendo uma para 4ª série/5º ano e outra para 8ª série/9º ano, não seria possível a média ponderada entre elas. Assim, foram escolhidas as escolas que estavam presentes no topo do ranking em ambas as provas. No quadro 6 é possível verificar as melhores escolas municipais do Ideb 2015 da cidade de Joinville/SC, na categoria 4ª série/5º ano. Foram separadas vinte e duas escolas, pois foi o número necessário para que se encontrasse dez escolas presentes em ambos os índices.

Quadro 6 - As 22 melhores escolas municipais do Ideb 2015 4ª série/5º ano

<b>ESCOLA MUNICIPAL</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
ADOLPHO BARTSCH		6.2	6.9	7.9	8.8	8.9
GOVERNADOR PEDRO IVO CAMPOS	5.9	6.2	7.3	7.8	8.1	8.2
PASTOR HANS MULLER	6.2	6.7	7.2	7.4	8.1	7.9
PRESIDENTE ARTHUR DA COSTA E SILVA		5.6				7.9
PROFESSORA VIRGINIA SOARES	5.5	5.9	6.4	7.1	7.5	7.7
ANITA GARIBALDI	5.9	6.2	7.2	7.0	7.5	7.6
PRESIDENTE CASTELLO BRANCO	5.6	6.5	7.8	7.4	8.3	7.6
PROFESSOR JOSE MOTTA PIRES			5.5			7.6
PROFESSORA LAURA ANDRADE	5.1	5.8	6.6	6.4	7.3	7.6
GOVERNADOR HERIBERTO HULSE	6.1	6.3	6.9	7.0	7.2	7.5
PROFESSOR AVELINO MARCANTE	5.4	5.9	6.4	5.7	7.0	7.5
DOUTOR ABDON BAPTISTA	5.3	5.7	6.2	6.9	7.1	7.4
PREFEITO MAX COLIN	5.6	6.0	6.9	7.0	7.6	7.4
PROFESSOR ALUIZIUS SEHNEM	5.1	5.8	6.4	6.7	7.2	7.4
PROFESSORA KARIN BARKEMEYER	5.0	6.2	6.4	6.6	7.4	7.4
OTTO RISTOW FILHO			5.1		6.5	7.3
PROFESSORA ZULMA DO ROSARIO MIRANDA	5.7	5.8	7.2	7.1	7.6	7.3
PROFESSOR BERNARDO TANK	5.5	6.1	6.5	7.3	7.6	7.3
VEREADOR CURT ALVINO MONICH	4.8	5.8	6.1	6.2	7.0	7.3
ENFERMEIRA HILDA ANNA KRISCH	3.8	5.0	5.3	6.0	6.7	7.2
JOAO DE OLIVEIRA	4.9	5.6	5.8	6.4	6.6	7.2
PADRE VALENTE SIMIONI	5.3	5.8	6.3	7.0	7.4	7.2

Fonte: adaptado de Inep (2011).

As vinte e duas melhores escolas municipais do Ideb 2015 da cidade de Joinville/SC, na categoria 8ª série/9º ano, são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 - As 22 melhores escolas municipais do Ideb 2015 8ª série/9º ano

<b>ESCOLA MUNICIPAL</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
PASTOR HANS MULLER		6.1	6.6	6.6	6.5	7.2
CARLOS HEINS FUNKE	5.6	5.3	6.1	6.2	6.4	6.9
GOV. PEDRO IVO CAMPOS	5.6	5.6	6.2	6.2	6.6	6.9
PROFESSORA ZULMA DO ROSARIO MIRANDA	5.4	4.8	6.2	6.0	6.4	6.7
PROF. LAURA ANDRADE	4.6	5.1	5.4	5.7	6.0	6.5
PROFESSORA VIRGINIA SOARES	4.8	4.6	5.7	5.9	5.8	6.4
PROFESSORA ANNA MARIA HARGER	5.3	5.0	6.1	5.7	5.2	6.4
PAUL HARRIS	5.1	5.6	5.8	5.7	5.8	6.2
PRESIDENTE CASTELLO BRANCO		5.8	6.2	6.2	6.4	6.2
PROFESSORA LACY LUIZA DA CRUZ FLORES	5.0	5.0	5.3	5.5	5.5	6.2
PROFESSOR ORESTES GUIMARAES	4.6	5.2	5.5	5.8	5.4	6.2
SENADOR CARLOS GOMES DE OLIVEIRA	4.7	5.0	5.7	5.7	5.4	6.2
PADRE VALENTE SIMIONI	4.6	5.3	5.1	5.9	5.9	6.1
PROFESSOR HONORIO SALDO				5.3	5.3	6.0
VEREADOR CURT ALVINO MONICH	4.5	5.1	5.0	5.1	5.4	6.0
VALENTIM JOAO DA ROCHA	4.8	4.7	5.6	5.8	5.6	5.9
VEREADOR ARINOR VOGELSANGER				4.8	4.7	5.9
DOUTOR ABDON BAPTISTA	4.8	4.4	5.7	5.7	5.4	5.8
PREFEITO BALTASAR BUSCHLE			4.6	5.2	5.2	5.8
PROFESSORA THEREZA MAZZOLLI HREISEMNOU						5.8
PROFESSOR OSWALDO CABRAL	4.5	5.1	5.7	5.8	5.8	5.8
JOAO DE OLIVEIRA	4.6	4.5	4.8	5.4	5.4	5.7

Fonte: adaptado de Inep (2011).

Como é possível notar, dez escolas estão presentes em ambas as listas. Sendo assim, foram selecionadas as escolas municipais: Governador Pedro Ivo Campos, Pastor Hans Muller, Professora Virginia Soares, Presidente Castello Branco, Professora Laura Andrade, Doutor

Abdon Baptista, Professora Zulma do Rosario Miranda, Vereador Curt Alvino Monich, João de Oliveira, Padre Valente Simioni. Pressupõe-se que as escolas presentes em ambas as listas possuem uma consistência maior de resultados, por terem um desempenho mais uniforme. O quadro 8 mostra as dez selecionadas.

Quadro 8 - As dez escolas públicas com melhor desempenho no Ideb 2015

ESCOLAS MUNICIPAIS SELECIONADAS	IDEB 2015	
	4ª série/ 5º ano	8ª série/ 9º ano
GOVERNADOR PEDRO IVO CAMPOS	8.2	6.9
PASTOR HANS MULLER	7.9	7.2
PROFESSORA VIRGINIA SOARES	7.7	6.4
PRESIDENTE CASTELLO BRANCO	7.6	6.2
PROFESSORA LAURA ANDRADE	7.6	6.5
DOUTOR ABDON BAPTISTA	7.4	5.8
PROFESSORA ZULMA DO ROSARIO MIRANDA	7.3	6.7
VEREADOR CURT ALVINO MONICH	7.3	6.0
JOÃO DE OLIVEIRA	7.2	5.7
PADRE VALENTE SIMIONI	7.2	6.1

Fonte: adaptado de Inep (2011).

Dentro das escolas, os sujeitos de pesquisa foram os diretores das mesmas, além de um professor e o presidente do Conselho Escolar para que se pudesse ter três perspectivas diferentes.

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram fundamentadas no estudo de Collins e Hansen (2012) sobre a Liderança 10X, utilizado como referencial teórico deste trabalho em consonância com os objetivos propostos por essa entrevista. As duas categorias de análise são:

- Categoria de Análise 1 (CA1): Gestão das escolas de alto desempenho
- Categoria de Análise 2 (CA2): Liderança 10X para gestão escolar

Na Categoria de Análise 1 foram analisadas as práticas, comportamentos e atitudes do gestor escolar das escolas de alto desempenho com base no modelo de Líder 10X. Na Categoria de Análise 2 foi analisado se as práticas, comportamentos e atitudes dos gestores escolares estão em consonância com o modelo líder 10X, para então ser criado um modelo de liderança 10X para a gestão escolar.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Ao serem definidas as escolas da amostra, foi necessário entrar em contato com os gestores das escolas, possibilitando o envio por escrito das informações gerais a respeito da pesquisa e do pesquisador, os objetivos e a versão preliminar da pesquisa, para que os entrevistados tivessem ciência do tema. Assim, os entrevistados puderam organizar as informações e documentos que pudessem contribuir com a pesquisa, tornando a entrevista e as visitas mais eficientes e eficazes.

Após a aprovação dos gestores quanto à pesquisa, é iniciada a fase de preparação da coleta de dados em duas etapas:

- a. Coleta de informações a respeito da escola selecionada
- b. Coleta de dados primários

No que tange a coleta de informações da escola, foram pesquisados através de documentos, sites e até mesmo pessoas, informações referentes à escola. Procurou-se informações quanto aos processos organizacionais, estrutura, sistema, aspectos relativos ao social, a cultura da instituição, políticas e práticas de pessoal, o processo de definição da estratégia, o estilo de gestão e liderança, questões e regulamentações do setor educacional, método de ensino, cronogramas, ambiente físico e localização, o uso de tecnologia, entre outros.

Ao término dessa fase, foi iniciada a coleta de dados primários. Para tal, utilizou-se as entrevistas, que foram marcadas no mesmo dia, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, com data e horário previamente agendados. As entrevistas possuíam um roteiro semiestruturado para os diretoras e uma para os professores e presidentes do Conselho Escolar (APÊNDICE A e B), e foram gravadas para que se tenha uma maior confiabilidade nos dados coletados. Na observação foram tomadas notas acerca de considerações importantes analisadas no meio escolar.

No que se refere ao roteiro da entrevista, este foi utilizado como alicerce, sofrendo alterações e novas perguntas, devido a necessidade ou

oportunidade. Para o desenvolvimento do mesmo foi utilizado como base um roteiro aplicado por Jim Collins em “Empresas Feitas para Vencer”, incluindo alterações em meio às perspectivas do livro “Vencedoras por Opção”, além da realidade do nicho selecionado para o estudo. O roteiro base está exposto nas páginas 313, 314 e 315 do livro “Empresas Feitas para Vencer”. Após a aplicação das entrevistas e a observação das escolas, iniciou-se a fase de análise de dados.

As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2016. Todas as entrevistas foram realizadas em Joinville nas respectivas escolas. A duração média das conversas foi em torno de cinquenta minutos com os diretores e trinta minutos com os demais. A maioria das entrevistas ocorrem sem interrupções, comprovando a disposição dos entrevistados em contribuir para a realização da pesquisa, demonstrando também interesse em conhecer os resultados da mesma. Durante as conversas, o ambiente estabelecido foi aberto e transparente, onde os entrevistados mostraram-se à vontade para responder as questões do roteiro de entrevista, permitindo que o pesquisador pudesse obter maior amplitude dos assuntos em questão, por meio de novos questionamentos que sugeriram no transcorrer da entrevista. Assim, os entrevistados se colocaram à disposição do pesquisador sempre que houve a necessidade de solucionar dúvidas ou complementar as informações providas.

Após a etapa das entrevistas, foi preciso transcrever os dados coletados, buscando maior clareza e fidedignidade no que de fato foi conversado para que, em conjunto com os dados encontrados na observação, inicia-se a etapa da análise de dados. Como técnica de análise, optou-se pela análise de conteúdo, uma vez que ela permite a descrição das mensagens e atitudes atreladas ao contexto da enunciação de forma sistemática, além de inferir a respeito dos dados coletados. Esse método permite que não se atenha às incertezas de hipóteses pressupostas, além de revelar relações estabelecidas que não são possíveis de perceber através das falas (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Assim, como base para a análise do conteúdo foram abordadas as etapas propostas por Moraes (1999), que seriam:

- a) A preparação das informações;
- b) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
- c) Categorização ou classificação das unidades em categorias;
- d) Descrição;
- e) Interpretação.



Na fase de preparação identificou-se as informações a serem analisadas. Em seguida ocorreu uma codificação, para que fosse possível identificar rapidamente cada elemento dos dados, dando agilidade ao processo. Durante a unitarização foram definidas as unidades de análise, para então isolá-las objetivando uma melhor compreensão. Na categorização, os dados foram agrupados considerando as partes comuns entre eles. Após a definição das categorias e a identificação do material dentro de cada uma delas, ocorreu a fase de descrição dos resultados do trabalho. Por fim, ocorreu a fase de interpretação dos resultados, onde buscou-se compreender, de maneira aprofundada, o conteúdo das entrevistas.

Assim, houve a intenção de verificar o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no IDEB. Verificando-se um impacto positivo, espera-se que as demais escolas se inspirem e melhorem seus desempenhos.

Como limitação da pesquisa destaca-se o estudo apenas das escolas 10X, sem comparar com escolas de baixo desempenho, o que poderia trazer novos resultados e entendimentos. Além disso, não foi possível realizar as entrevistas com as escolas Presidente Castello Branco, Doutor Abdon Baptista e João de Oliveira, seja por questões de calendário ou da obtenção de resposta.

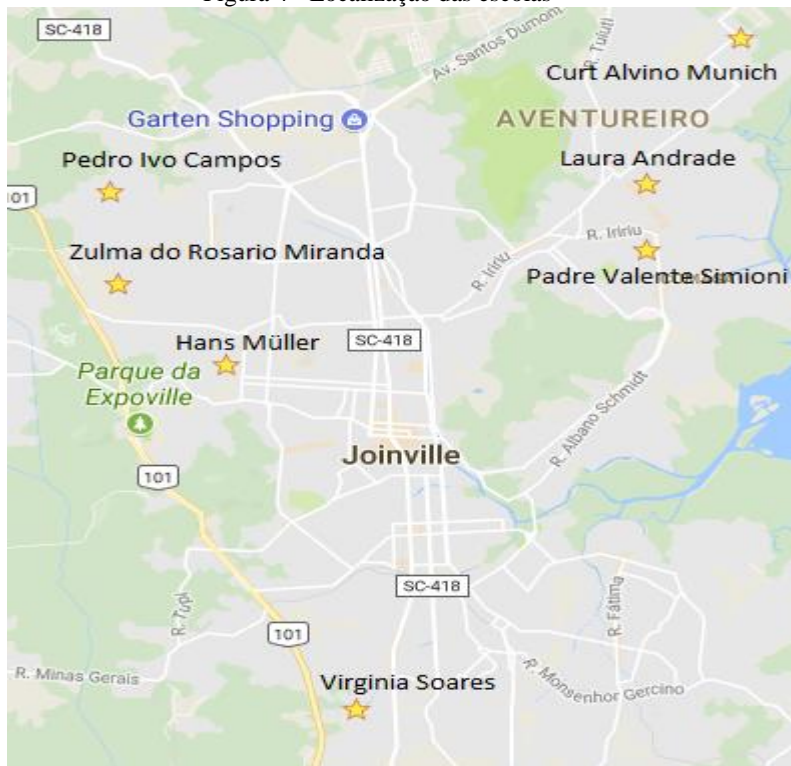
## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão caracterizadas as escolas públicas municipais da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no IDEB 2015, bem como as práticas, comportamentos e atitudes do gestor escolar. Em seguida é apresentada a gestão escolar, com o intuito de validar a liderança 10X, e a criação de um modelo de liderança 10X para a gestão escolar.

### 4.1 ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

Neste tópico serão apresentadas as escolas municipais analisadas nesse estudo.

Figura 4 - Localização das escolas



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 4 mostra a localização de cada uma das sete escolas na cidade de Joinville.

#### **4.1.1 Escola Municipal Governador Pedro Ivo Campos**

A Escola Municipal Governador Pedro Ivo Campos, situa-se na rua José Manoel de Souza, 70, no bairro Costa e Silva, tendo recebido esse nome em homenagem ao homem público Pedro Ivo Figueiredo de Campos, ex-prefeito da cidade de Joinville e ex-governador do Estado de Santa Catarina. A escola foi criada pelo decreto 6.851, de 27 de agosto de 1992 e iniciou suas atividades no dia 15 de maio de 1993 (ESCOLA MUNICIPAL GOVERNADOR PEDRO IVO CAMPOS, 2013).

#### **4.1.2 Escola Municipal Pastor Hans Müller**

A Escola Municipal Pastor Hans Müller, situa-se na rua Pastor Hans Müller, 102, no bairro Glória, tendo como patrono o religioso responsável pela edificação da segunda igreja luterana de Joinville, a igreja Cristo Bom Pastor, no bairro Anita Garibaldi. A escola foi criada pelo decreto 2.277 de 17 de maio de 1971 e iniciou suas atividades no dia 06 de março de 1972 (ESCOLA MUNICIPAL PASTOR HANS MÜLLER, 2010).

#### **4.1.3 Escola Municipal Professora Virginia Soares**

A Escola Municipal Professora Virginia Soares, situa-se na rua Princesa Mafalda, 498, no bairro Floresta. A escola foi criada em 01 de março de 1977 com o nome de “Escola Provisória do Floresta”, recebendo o nome de Professora Virgínia Soares apenas com o decreto 3.675 de 11 de novembro de 1978 (ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA VIRGÍNIA SOARES, 2016).

#### **4.1.4 Escola Municipal Professora Laura Andrade**

A Escola Municipal Professora Laura Andrade, situa-se na rua Senador Rodrigo Lôbo, 1140, no bairro Jardim Iririú. A escola foi criada pelo decreto 5.213 de 22 de março de 1985, e iniciou suas atividades no dia 06 de março de 1972 (JOINVILLE, 1985).

#### **4.1.5 Escola Municipal Professora Zulma do Rosario Miranda**

A Escola Municipal Professora Zulma do Rosario Miranda, situa-se na rua das Cabeleireiras, 101, no bairro Costa e Silva. O nome da escola foi em homenagem à professora de carreira sólida, conhecida e respeitada como pedagoga, que prestou importantes serviços para a Educação. A escola foi criada pelo decreto 5.469 de 14 de agosto de 1986 (ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA ZULMA DO ROSARIO MIRANDA, 2006).

#### **4.1.6 Escola Municipal Vereador Curt Alvino Monich**

A Escola Municipal Vereador Curt Alvino Monich, situa-se na rua Harold Maul, 250, no bairro Aventureiro. O nome da escola foi em homenagem a uma grande figura histórica de Joinville, empresário e político, comprometido e cidadão responsável. A escola foi criada pela lei 3.850 de 10 de dezembro de 1998 (ESCOLA MUNICIPAL VEREADOR CURT ALVINO MONICH, 2016).

#### **4.1.7 Escola Municipal Padre Valente Simioni**

A Escola Municipal Padre Valente Simioni, situa-se na rua Coronel Camacho, 130, no bairro Iririú. A escola foi criada pelo decreto 6.454 de 12 de outubro de 1990 (JOINVILLE, 1990).

### **4.2 GESTÃO DAS ESCOLAS DE ALTO DESEMPENHO**

#### **4.2.1 Diretor Escolar**

Os dados coletados com os diretores são abordados no presente tópico.

##### **4.2.1.1 Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades**

Em relação ao tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades na escola, a diretora A afirmou estar inserida na escola há 24 anos, dentre os quais ocupou diversos cargos gerenciais com funções administrativas e pedagógicas. Trabalhou como diretora adjunta por sete anos e como diretora por mais sete. De acordo com a mesma, foi interessante ter passado por tantos cargos, já que assim conseguiu compreender melhor como cada aspecto da escola funciona e

o que é da competência de cada funcionário. Para ela, essa visão geral “é extremamente importante, para que se possa realmente entender e cobrar o que for necessário, da maneira correta”.

A diretora B possui 20 anos de carreira no magistério e está na escola há cinco anos, três como diretora adjunta e dois como diretora. Ela acredita que o cargo de direção é essencial, mas que mais essencial ainda é o professor. Para a mesma, a direção funciona como uma facilitadora, uma orientadora da aprendizagem, e que assim como nas grandes empresas, os gestores estão lá para tornar o trabalho acessível, possível de ser feito. Ressaltou também que o gestor deve facilitar o trabalho do professor, tornando o ambiente adequado, agradável e apropriado para o ensino, além de garantir que os alunos tenham condições adequadas de aprendizagem.

Há menos de um ano, desde junho de 2016, a diretora C está envolvida na escola. Até então trabalhava em outra escola contemplada no presente estudo, e que possui também, portanto, um bom desempenho no IDEB. Ela acredita que a participação do diretor deve-se dar principalmente motivando a equipe, alunos e a comunidade, monitorando o que vai acontecer e acompanhando o trabalho da supervisão, que atua mais próxima dos professores. Além disso, apontou que o diretor deve gerenciar todo o movimento da escola, famílias, funcionários e professores, garantindo que os recursos estejam à disposição de todos.

A diretora D, que está desde 2009 na direção da escola, explica: “eu tenho 22 anos de magistério atuando nesta escola, a princípio como professora de história. Em 2009 fui escolhida para assumir a direção da escola”.

Na concepção da diretora E:

“Eu já trabalho na prefeitura há 29 anos. Já fui professora, supervisora, auxiliar da direção durante 14 anos e na direção estou no terceiro ano. Eu vejo que o diretor tem que estar por dentro de tudo: da área pedagógica, da área administrativa, do contexto em geral. Ele tem que ter uma visão de tudo que está acontecendo na escola, desde a aprendizagem até o serviço braçal. É assim que a gente consegue saber no que é que tem que focar, trabalhar...”.

A diretora F, por sua vez, está envolvida na escola há sete anos, sendo cinco no cargo de direção e a diretora G há quatro anos, como auxiliar de direção até julho de 2016 e desde então como diretora interina.

#### 4.2.1.2 Fatores que contribuíram para, ou provocaram as boas notas da escola no Ideb

A diretora A ressaltou primeiramente que os fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb foram o foco na valorização profissional e os afagos do dia-a-dia. Quando os resultados do Ideb foram divulgados, por exemplo, a escola comemorou de forma diferenciada, preparou um bom café antes de apresentar o resultado, comprou um bolo, mandou fazer uma faixa e pôr na frente da escola, bateu uma foto com os professores mostrando a faixa, atribuiu o mérito daquele momento a eles. Isso para que na próxima vez estejam incentivados a fazer melhor ainda. Pondera, contudo, que a valorização não deve ser baseada somente em afagos. De acordo com a diretora, a escola busca também oferecer formação profissional além daquela que já é disponibilizada pela prefeitura, além de preparar o pessoal do pedagógico para que eles estejam oferecendo apoio aos professores.

A mesma conta que eles sempre buscam dar um caminho a seguir em vez de só criticar. Para a escola, a valorização da comunidade está sempre em pauta, com a promoção de festas, palestras e eventos. Além disso acreditam na valorização do aluno, preparando-o constantemente, fazendo recuperação e realizando simulados trimestralmente para que quando chegue o Ideb ele já esteja preparado. Todas as segundas-feiras é feito um momento cívico, onde todos se juntam e cantam. Esse momento é utilizado também pela diretora para conversar com os alunos. Ainda nas segundas, são realizadas reuniões da equipe de funcionários, com o intuito de traçar as metas semanais, o que será feito, onde tem problema, quais os obstáculos, entre outros. Assim, de acordo com a diretora A, todos podem opinar e chegar em um consenso. Para a mesma é de extrema importância esse conhecimento geral, que todos tenham a informação.

Para a diretora B o principal fator seria o comprometimento do professor e do aluno, que sabem a importância desse índice para eles e para a escola.

A diretora C relata que:

“Creio que aqui foi decisiva a qualidade dos alunos, nesta comunidade temos alunos que possuem uma aprendizagem muito boa. Os pais são letrados, então eles têm acesso à cultura desde muito cedo em casa. É comum os pais serem leitores, eu fiz uma pesquisa e constatei que 70% dos nossos pais possuem ensino superior. Creio que este seja um dado bem importante para o nosso resultado, que os pais tenham essa visão. A qualidade dos professores que temos aqui também é um ponto, são todos formados, são todos da área, são empenhados e em formação continuada, não param. A gente trabalha muito na valorização deles, nesse ‘impulsionar’, na formação deles em serviço. E a participação da comunidade na escola é também um fator decisivo já que os pais estão aqui dentro da escola, estão trabalhando também para que a escola seja uma referência. Gostam disso, pois percebem que seus filhos estão em uma boa escola, e que essa boa escola não é só reconhecida por eles, é reconhecida nacionalmente. Creio que isso é indicador de bons resultados”.

A diretora D compreende que primeiro de tudo vem o compromisso, contudo apenas boa vontade não é suficiente. É necessária também a formação dos professores e da direção, e o planejamento estratégico deve ser bem claro e ter a participação dos professores e da comunidade em sua criação. Além disso, ressalta que esse planejamento deve ser posto em prática e envolver ações por parte de todos, pais, alunos e funcionários da escola. Desde 2009, enquanto gestora, a diretora comenta que buscou focar na aprendizagem do aluno, não apenas na questão do Ideb - que, claro, é um indicador que auxilia a manter a gestão. São feitas constantes avaliações com os alunos e em cima dos erros se faz a recuperação. De acordo com ela, atualmente 85% dos colaboradores da escola são fixos, ou seja, são colaboradores que estão no quadro há bastante tempo e estão cientes de todas as suas funções e responsabilidades.

A diretora E afirmou que as boas notas no Ideb:

“É o comprometimento de todo o grupo, que foca sempre na melhor aprendizagem do aluno. Ninguém se contenta quando o aluno não aprende, todos vão atrás, trabalham, tentam recuperar, aplicam outras estratégias, outras formas para que esse aluno possa aprender. Assim, todos se entendem, a direção, supervisão, professores, pais e alunos. Os pais têm uma participação muito efetiva na escola. Quando o professor constata que o aluno tem dificuldade, que o aluno deixou de fazer algum trabalho, que isso vai prejudica-lo, o orientador já entra em contato com os pais, chama esse aluno e conversa. De alguma forma o aluno tem que fazer, tem que mostrar que ele aprendeu. Isso a gente trabalha no geral também, conversando com os alunos sobre a forma como eles tem que estudar. Aula dada é aula estudada, eles têm que ir para casa, estudar, fazer um resumo, colocar o que eles entenderam daquilo que eles aprenderam naquele dia. Então assim, é uma aprendizagem constante. É muito importante”.

O principal fator é o empenho de todos, sugere a diretora F. Eles pegam os índices e analisam os porquês, o que está bom e o que não está, fazem uma avaliação geral, verificam em quais pontos obtiveram um melhor desempenho, onde não estão desempenhando tão bem e procuram corrigir as rotas. Segundo ela os professores acompanham o aluno direto, por meio de provas, simulados, trabalhos e, portanto, sabem o que ele vem errando.

A diretora G entende que para que se consiga coordenar o trabalho pedagógico da escola, para se ter um bom desempenho, a direção depende do trabalho da equipe, com todos trabalhando em prol de um mesmo objetivo. Enquanto gestora ela direciona e organiza as atividades e trabalhos, sempre participando e acompanhando o processo de ensino, aprendizagem e também os resultados, por meio das avaliações. São fornecidos pela escola os materiais necessários para que os professores possam realizar simulados e praticar os conteúdos mais cobrados.



#### 4.2.1.3 Decisões conscientes e planejadas

Quanto à tomada de decisões de forma consciente e planejada com o intuito de obter um bom desempenho da escola no Ideb, a diretora A discorre:

“No geral a gente procura tomar decisões pensadas, por isso que a gente se reúne com a equipe pedagógica, a APP da escola e o conselho escolar. Mas não vou te dizer que as vezes não acontece, tem tomada de decisão que tem que ser para ontem, e não dá tempo de reunir o conselho, não dá tempo de reunir a APP. O correto é reunir esse povo todo, mas tem coisas para agora. Você tem que correr o risco, tem que ser meio corajoso as vezes, mas graças a Deus todo aquele trabalho de base que é feito antes, a valorização, faz com que eu tenha um suporte e que pensem ‘é a nossa vez de apoiar, de valorizar, de estender a mão’. Já aconteceu, sabe? Mas no geral a gente procura tomar decisões muito conscientes, muito planejadas, muito conversadas, ouvindo as opiniões de tudo quanto é lado. Só que as vezes acontecem fatos imediatos e precisa ser tomada uma decisão na hora”.

Para a diretora B, a direção e a equipe técnico-pedagógica sempre tomam as decisões em conjunto, observando quais decisões devem ser mantidas e executadas, buscando sempre a melhoria contínua da escola.

Complementando, a diretora C discorre:

“Nós temos aqui bons alunos, e claro, os bons alunos acabam tendo um bom desempenho. Mas isso só não garante o bom desempenho da escola. Nós temos que ter ações planejadas, possuímos metas de trabalho que são estabelecidas lá no começo do ano. Essas metas são amplamente discutidas e revisitadas, e a gente procura fazer um planejamento de ações para conseguir um bom resultado. Esse ano nós implantamos aqui na escola o quadro de gestão à vista, por exemplo, que é um quadro que está lá fora exposto para a comunidade inteira olhar, e possui as metas, as prioridades pedagógicas, financeiras e administrativas da escola, qual o andamento da escola. Nós buscamos uma gestão mais técnica e menos emocional, nós buscamos uma gestão mais racional. É necessário sim um bom planejamento, esperar que o resultado venha só porque os alunos são bons não vai garantir um bom resultado não”.

Já a diretora D afirma que foca muito na rotina escolar, pois considera que para que qualquer situação dê certo é necessária uma rotina e que essa rotina escolar é importante para os profissionais da educação. Dentro da rotina estão todas as situações que devem ser melhoradas. A escola utiliza avaliações continuadas para poder tabular o que cada aluno errou e no que pode melhorar. Além disso, a diretora destaca que não preparam o aluno apenas para a prova do quinto e nono ano, mas que há um processo que começa logo que o aluno entra na escola e vai se aperfeiçoando com o passar do tempo. Conversam desde o primeiro ano com pais e alunos sobre o projeto da escola de atingir a excelência e eficácia na aprendizagem. Para eles, o básico deve ser sempre superado. Além disso, apontam que valorizam a boa infraestrutura e priorizam a cobrança, que é uma ação reflexiva e periódica dentro da rotina. Se errou, “onde errou? Porque errou?”, indaga a diretora, e busca superar. Possuem rotinas diárias, semanais, mensais e semestrais.

Quanto a estipular metas, a diretora E explica:

“A gente foca muito nessa questão. A gente sempre traça metas no início do ano, destacando onde a gente quer chegar, o que nós queremos alcançar. Todos fazem o seu plano de ação, e em cima disso a gente começa a executar. Vamos avaliando para ver o que está dando, certo, o que temos que retomar. É um trabalho bem planejado para que a gente alcance esses resultados. A Secretaria de Educação tem uma grande participação nisso, eles focam muito e também investem em cursos para a capacitação e formação dos professores, e estes não deixam de ir. A gente faz de tudo para que os professores estejam sempre participando dessas formações”.

A escola procura fazer com que as decisões sejam bem planejadas e realizadas de uma forma sistemática, salienta a diretora F. Sempre verificando quem faz, o que faz, como vai fazer e como que eles vão controlar. A diretora G, por sua vez, afirma que não se deve focar somente na prova do Ideb, mas de maneira geral para que se atinja um bom desempenho em todos os sentidos e não somente em conteúdo. Diz que é preciso considerar a formação do aluno de maneira geral.

#### 4.2.1.4 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave

No que se refere ao papel, se houve, dos professores, pais, alunos na tomada das decisões-chave, a diretora A demonstrou ter orgulho de poder dizer que as pessoas que trabalharam na gerência com ela saíram para ser diretoras em outras escolas, e que consideram essa, uma escola de gestão. Ela não se considera o tipo de gestora que deixa os outros na sombra, então apoia que todo mundo na equipe exerça cargo de gerência na escola. Afirmou que não critica as decisões dos outros, tenta argumentar com sua opinião e escuta a dos outros, concorda com quem tiver os melhores argumentos e conseguir provar que aquilo que está fazendo é certo. Além disso, discorre:

“A escola é vida, é muita vida. Toda hora tem alguma coisa nova. Você tem que ter aquela visão, do que é necessário ser feito agora e o que é necessário reunir todos. Todas as atitudes de modo geral são pensadas, exceto aquelas do cotidiano escolar que acontecem: alguém quebra, alguém se machuca, substituição de professor, enfim, coisas assim. Tem coisas no dia a dia que a gente fala para o próprio professor, ‘aumenta um pouquinho o recreio’, para fazer uma reunião rapidinho antes de trazer para a APP ou para o conselho, pois o professor conhece o aluno dele. Resolvemos ali na hora. Depois na reunião da APP eu digo ‘olha, os professores e a direção acharam bom...’ e tal, entendeu? Mas todas essas decisões a gente consegue fazer porque tem a APP, tem todo aquele trabalho que eu já falei antes. A base é muito importante para poder fazer as ações. Depois que se tem isso, é mais fácil”.

Os pais muitas vezes são questionados, todavia geralmente quem toma as decisões pedagógicas da escola, é a própria direção, juntamente com os professores, explica a diretora B. A diretora C, no entanto, prefere uma gestão mais participativa:

“Buscamos uma gestão participativa, a gente tem trabalhado para isso. Na hora que a gente vai elaborar o projeto, a gente trabalha com o conselho estudantil e a APP, que é a representação dos pais. Eu não tenho como trazer todos os pais todo o tempo para a escola, mas eu consigo trazer os representantes, conselho e APP, eles participam. Os professores estão sempre sendo convidados a participar de toda e qualquer decisão.”.

Além disso, a diretora comenta um caso prático:

“Esses dias a gente estava com uma dificuldade em relação a cópias na escola, os professores estavam se queixando que as cópias não estavam chegando para eles em tempo hábil ou que a qualidade da cópia não estava legal. Minha equipe sugeriu que eu deixasse os professores fazerem sozinhos as cópias. Eu relutei um pouco em relação a essa decisão, porque eu achei que não seria bacana os professores terem tanto acesso assim à copiadora, mas discutimos e eu acabei vendo com outras escolas, inclusive com outras gestoras, que já faziam dessa forma. Implantei. Diminuiu a quantidade de cópias que eles fazem, porque aí eles têm que dispor do tempo deles, a qualidade eles mesmo controlam, o tempo eles também controlam, então deu uma acalmada muito boa. E foi uma decisão que não foi necessariamente minha né, foi participativa.”.

A diretora D, por sua vez, trouxe que:

“Tudo que nós vamos fazer, como o planejamento estratégico, trazemos também para os pais, fazemos uma assembleia geral. Na assembleia vêm todos os professores e os pais. Eles vão trazendo ideias de conteúdo, do que pode ser feito para melhorar. É claro que você não consegue atingir 100% de participação, mas a cada ano tem aumentando o número de pais presentes. Eles vêm, trazem ideias, alguns pais inclusive se colocam a disposição para estar trabalhando junto determinados assuntos, querem contribuir também de alguma maneira. E quando falamos de assunto, falamos também da questão de valores, da questão da conduta, trabalhamos muito com essa questão de colocar também responsabilidade para os pais. A cada trimestre nós fazemos o conselho de classe de alunos, onde os pais sugerem temas, ideias, e a gente precisa tentar responder isso, ressaltando que eles também participam desse processo, para que eles também possam se sentir engajados nisso”.

O mesmo foi apontado pela diretora E, que disse fazer reuniões com os professores, os chamados conselhos de classe, e ali eles verificam

o que irão fazer e como irão proceder. Na entrega de boletim se organizam - não só chamam os pais para entregar o boletim, como também fazem uma entrega dirigida -, reservando um momento para que todos os professores estejam presentes para atender esses pais individualmente, colocando as dificuldades de cada criança. A diretora afirma que esse tipo de ação é muito comum na escola e que os professores sabem de antemão quais as dificuldades de cada aluno, assim quando eles conversam com os pais já sabem dizer como estes podem ajudar a melhorar essa situação, quais os caminhos. Para a diretora F existe uma colaboração nas decisões-chave:

“Desde o planejamento, principalmente dos professores. A gente está com eles em reuniões e em conversas formais e informais, a gente procura sempre planejar juntos primeiro e daí desenvolver. Lógico, isso traz uma responsabilidade maior, porque foi planejado junto, já foi dado ouvidos. Deve-se executar bem esse planejamento e alcançar as metas que a gente planeja em conjunto com eles”.

Já na escola da diretora G, os professores participam diversas vezes da tomada de decisão, mas os pais participam de forma mediana e não muito ativa. Aponta que a participação se dá mais quando são chamados para conversar, na entrega de boletins e reuniões (que não costumam acontecer com muita frequência).

#### 4.2.1.5 Nível de confiança na tomada de decisões

Este item se refere ao nível de confiança que a diretora possui em relação a sua tomada de decisões, antes de saber qual será o resultado. A diretora A afirmou se sentir insegura algumas vezes. Ela se considera muito ousada, costuma ir com tudo, afoita, impulsiva e corajosa. Diz que pode errar, inclusive admite já ter errado algumas vezes, mas se considera autoconfiante e não tem vergonha de admitir o erro e voltar atrás. Tudo isso é feito com o objetivo de melhorar e acrescentar.

O mesmo ocorre com a diretora B, que se mostrou muito confiante em suas decisões, apesar de nunca poder ter total certeza.

A diretora C entende que:

“Nem sempre tenho certeza do que eu estou fazendo. Isso é uma coisa que só quem é gestor sabe, quantas noites a gente passa acordado pensando ‘será que eu tomei a decisão certa?’. Já aconteceu de eu avaliar que tomei a decisão errada. Em alguns momentos é possível voltar atrás, em outros eu tenho que manter minha palavra, preciso ir até o fim, vamos dizer assim. Mas eu estou sempre em conflito, ‘será que essa decisão é certa ou não é?’, por isso que eu procuro, na maior parte das decisões, fazer uma discussão participativa. Aí não sou só eu decidindo. Já aconteceu de eu ter uma ideia e a equipe toda não concordar com ela, então se a equipe inteira discorda, eu tenho a possibilidade de rever”.

Em alguns momentos a diretora D diz tentar ser sonhadora e se deixar tomar decisões um pouco mais arriscadas, em outros momentos busca se preocupar somente com a realidade, não tomando decisões que possam transmitir algum risco. Nos momentos em que tomou uma decisão tinha total confiança na mesma, pois caso ela não acreditasse no que estava fazendo, não saberia como passar confiança para os demais. É preciso acreditar no objetivo que você cria, pois se você não acredita, não adianta criar um objetivo, comenta a diretora. Além disso, esse objetivo é flexível.

A diretora E afirmou procurar sempre acertar e como acredita que toda a sua equipe é de qualidade e comprometida, tem certeza que todos irão se empenhar para ter o melhor resultado. Além disso, considera que o resultado depende também das famílias.

A diretora F ressalta que procura tomar as decisões em conjunto, sempre conversando e discutindo. Nem sempre todos concordam com o que é decidido, todavia, ela encontra confiança por ter tido o apoio da maioria. Já a diretora G afirmou nunca ter certeza a respeito do que está decidindo, fica na esperança de que tudo dê certo.

#### 4.2.1.6 Engajamento e alinhamento das pessoas

No que se refere à escola ter o engajamento e o alinhamento das pessoas em torno das decisões da diretora, a primeira afirmou ter o apoio de todos em suas decisões. Algumas vezes notou um pouco de resistência,

mas de modo geral aceitaram e apoiaram sua tomada de decisões. A diretora B afirma que a adesão da equipe em relação às decisões é sempre muito boa, as questões são discutidas, apontam-se sugestões e o grupo decide o que é melhor naquela situação. A diretora C explica como faz para estimular o engajamento :

“Eu não vou dizer que 100% do tempo as pessoas estão engajadas em tudo que a gente propõe, porque as vezes como diretora tenho que propor algumas medidas que nem sempre agradam. Isso acontece às vezes, mas na maior parte do tempo há sim um engajamento pelo fato de a decisão não partir como uma ordem e sim como uma necessidade, como um desejo da escola. Por exemplo, temos o desejo de melhorar nosso Ideb, e a partir disso estipulamos um projeto de formação de professores e um planejamento. Implantamos agora esse projeto, com professores do primeiro ao quinto ano. Todo mundo se engajou, sabendo que é um desejo de todos. Na maior parte do tempo as pessoas estão engajadas”.

A situação exposta pela diretora D é bastante similar:

“Quando você coloca uma ideia, você tem que fazer com que a outra pessoa, o outro lado, também entenda e aceite. Então você tem que convencer eles disso, tem que fazer com que eles se convençam de alguma maneira a acreditar no que você está sonhando. ‘Uma andorinha sozinha não vai fazer verão nunca’. Não adiantava só ter objetivo, você tem que ter o grupo todo junto com você, você tem que colocar isso e fazer com que o outro lado também venha a acreditar, ir junto, pegar a ideia. Na maioria das vezes eles aceitam o desafio”.

A diretora E afirma que todos sempre aceitam suas decisões, pois nunca pratica nenhuma que os demais rejeitem. Eles aceitam, acrescentam, e todo mundo ajuda no processo. A diretora F entende que todos aceitam na maioria das vezes e a diretora G faz uma ressalva: embora elas geralmente aceitem bem, é preciso ter cuidado na forma como a questão é colocada para as pessoas.



#### 4.2.1.7 Exemplos de decisões incorretas e suas correções

Quanto a um exemplo específico de alguma situação em que uma decisão foi tomada e não deu certo – relativa ao desempenho dos alunos no Ideb -, e como foi feito para corrigi-la, a diretora A afirmou não se lembrar de nada. Já a diretora B afirmou:

“Esse ano eu adquiri o hábito de tentar identificar os problemas pontualmente e corrigi-los. Temos semanalmente em todas as escolas municipais uma homenagem cívica, na segunda feira, onde verificamos as datas importantes daquela semana, tem o hino nacional, o hino de Joinville.... No ano passado, segunda feira era o dia de chegar atrasado, porque a aula não começava às 7 e meia, começava às 7:45 por causa da homenagem cívica, e isso não era aula. O que que nós fizemos?. Ao invés da homenagem cívica ser no início da aula, ela é depois do recreio. Aí a chegada tardia quase se anulou. Outro problema que nós resolvemos com a ajuda das famílias foi a questão das chegadas tardias. Muitas crianças moram longe, os pais moravam aqui e se mudaram para longe. Nós pegamos a LDB, pontuamos a responsabilidade dos pais, da família, da pontualidade das crianças e mandamos para casa. Minimizou muitíssimo.”.

Assim como a primeira, a diretora C não recordou de nenhum caso específico.

Já a diretora D citou o seguinte caso:

“Nós temos a questão da recuperação. A recuperação do sexto ao nono ano, por exemplo, se faz constantemente. Alguns professores não gostaram muito dessa ideia, de a cada atividade estar fazendo recuperação. O que era de direito dos alunos, fazer a recuperação, que os professores refizessem o conteúdo, não funcionava. Eles pegavam a avaliação e perguntavam quando era a recuperação. Não estava dando muito certo porque eles não estavam aceitando. Nós tivemos que parar para rever todo esse processo, já que não funcionava da maneira como estávamos fazendo. Tivemos então que criar outros métodos, outras alternativas, para fazermos a questão da recuperação, mostrando que era um direito do aluno, mas não era apenas um substitutivo, porque era isso que eles estavam achando. Tivemos que criar outras formas”.

A diretora E afirmou não ter nenhum caso, pois vai sempre atrás de soluções para que isso não aconteça. A diretora F comentou:

“Nós temos um projeto, por exemplo, de descarte correto de resíduos, já temos isso há uns 3 ou 4 anos na escola. Por mais que a gente tente desenvolver ele, vai muito devagar. Também, considerando o tamanho do projeto... é preciso para alcançar a meta a mudança de atitude de pessoas de uma forma muito pessoal. Cada um tem que pensar qual o destino do lixo que ele(a) gera aqui na escola, para onde que ele(a) vai mandar isso. Para que a gente alcance o que a gente quer, é preciso envolver 100% das pessoas. Se alguém coloca uma casca de banana no lixo reciclável, já estragou. Isso é um projeto que vai muito devagar, mas não desistimos. A gente retoma de novo e vamos tentar caminhar, não paramos com ele”.

A diretora G lembrou de uma decisão da APP, que como gestora teve que optar por voltar atrás quando viu que não daria certo.

#### 4.2.1.8 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos

Referente aos fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos no Ideb a diretora A afirmou:

“A gente descobriu a receita do amor, do respeito, da valorização, da troca, e a gente manteve aceso isso. Trazer novidades porque feijão com arroz é delicioso, mas se é todo dia chega uma hora que enjoa. A única coisa que não muda nessa escola é a minha música, no dia da diretora eles sempre cantam a mesma porque sabem que eu adoro essa música. Mas mesmo assim muda-se o jeito de cantar. A gente mantém a mesma coisa com outra cara. A parceria dos pais também, estar sempre em contato com os pais, quando o aluno tem mais dificuldade chama os pais e faz um acompanhamento, um reforço, tentando sempre ajudar o aluno a superar suas dificuldades. Essa parceria é fundamental. E claro, temos muitos pais nessa comunidade que são muito instruídos, mas também tem outros que não são, e aí a gente precisa dar uma atenção especial. Então, é manter o que deu certo e dar outra cara”.

A diretora B citou o comprometimento dos professores e dos alunos. A escola foca no diálogo entre professores e alunos. Há um grande suporte aos professores em relação aos trabalhos que são realizados em sala de aula, fornecendo todo o material necessário para que a aula seja produtiva, complementa.

Quanto aos fatores, a diretora C explicou:

“A tradição da escola de ter um bom desempenho é algo que impulsiona a gente a continuar, porque todo mundo que trabalha aqui, que estuda aqui ou que tem filhos aqui, não quer que justo na sua época decaia. Então essa tradição de ter um bom desempenho, é algo que todo mundo luta para manter. Também considero o fato de ter pouca rotatividade na escola, a maior parte dos nossos professores são efetivos há bastante tempo na escola. São professores que vem vindo nesse trabalho, já conhecem como é feito, embora isso nem sempre seja positivo já que as vezes a gente tem que estar mexendo nessa tradição e trazendo uma nova ideia, e isso causa um pouco de estranhamento. Mas a pouca rotatividade dos professores garante que a escola continue tendo esse bom desempenho. A própria comunidade aqui também, é uma comunidade composta de pessoas que já são moradores daqui há tempo, os alunos são praticamente todos da região. E assim, penso que é realmente o planejamento, as estratégias que a gente vem utilizando e aperfeiçoando cada vez mais”.

Para a diretora D a rotina, a recuperação, o envolvimento de toda a equipe e a comunidade escolar unida - os pais assumem bastante responsabilidades -, são os fatores que garantem esse desempenho de forma duradoura. A diretora E, por sua vez, citou os seguintes fatores:

“Essa qualificação dos professores, que é um diferencial na rede. Nossos professores são todos formados e há uma atualização constante. Nas reuniões pedagógicas a gente procura sempre trocar experiências, o professor apresenta o que está fazendo de novo na sala de aula, compartilha com os outros o que pode ser inovado, seja em termos de tecnologia ou em outras formas de trabalho. Então, sempre é compartilhado”.

Já de acordo com a diretora F, os fatores são os seguintes:

“Eu acho que a qualidade dos professores, o empenho deles. Eu tenho que dar esse mérito a eles, porque no dia a dia é na sala de aula que a coisa funciona. É lá mesmo que ele dá as suas aulas, faz o que tem que fazer, então acho que esse bom desempenho é um mérito dos professores. Nós ficamos de fora, seja eu da direção ou o pessoal da supervisão, ficamos mais de acompanhamento, de ajuda, de apoio, mas na sala de aula é onde acontecem todas as coisas”.

A diretora G explicou ser o trabalho constante, não podendo focar apenas em ano do Ideb e relaxar nos demais. Além disso, enfatizou a cobrança constante.

#### 4.2.1.9 Preparação para situações adversas e prevenção de problemas e situações futuras

Referente a como a escola se prepara para situações adversas e prevenção de problemas e situações futuras a diretora A disse:

“Eu não acredito muito nisso, ficar procurando doença onde não existe. O que a escola faz, quando está uma calma, é conversar sobre como manter aquela calma. Mas não procurar problema, sou contra isso. A gente planeja coisas boas, não pensa em coisas ruins. Quando situações adversas ocorrem a gente resolve elas imediatamente. A única coisa adversa que pode acontecer em uma escola é o resultado. O nosso foco é o aluno. Então mesmo que a escola vá muito bem, sempre tem aqueles 10% que poderia ter melhorado.”

A diretora B entende que a visão da escola é sempre estar à frente, procurando prever, e é por isso que a escola não possui grandes problemas. São desenvolvidos projetos, e a atitude da escola é de prevenção.

A diretora C respondeu:

“A gente procura se precaver em algumas coisas. Uma escola é viva, então a gente passa por algumas situações inesperadas no nosso cotidiano, algumas situações não previstas. E a gente tem que lidar com a situação conforme ela acontece. Mas na maior parte das questões a gente se prepara com o planejamento, com as ferramentas de gestão. Com a formação de professores a gente já prevê o que vai enfrentar, o que o professor pode não querer ou querer, e caso ele não queira, como agir. Nós iniciamos esse ano e estamos trabalhando bastante agora na escola processos. Estamos trabalhando essa ideia da gestão de processos. Inclusive vou colocar hoje lá no painel de gestão à vista o processo para os pais com relação ao atendimento na escola, como fazer, o passo a passo. Esses processos nós também estamos implantando na supervisão, na orientação, com os professores, já prevendo encaminhamento para todas as atividades que acontecem na escola. Os imprevistos, de uma certa forma, também estão embutidos na rotina da gestão, dentro do que a gente já conhece de vivenciar a escola. Então, fora o que acontece inesperadamente, a maior parte das coisas a gente procura ter um encaminhamento já pronto”.

Todo dia deve-se estar atenta e procurando possíveis situações adversas, explicou a diretora D. É necessário que ocorra um planejamento do dia, todavia, não é possível saber o que irá acontecer exatamente. Logo, é preciso estar preparado para eventuais conflitos. A mesma comentou que frequentemente diz para a equipe que se deve sempre ir a fundo no problema, buscando resolver o real motivo de uma situação.

Os casos mais repetitivos a escola já sabe como trabalhar devido à experiência, mas por mais que se tenha um planejamento sempre ocorrem situações diferenciadas que requerem sabedoria e saber conduzir a situação da melhor maneira possível, é o que comenta a diretora E.

Complementando, a diretora F afirmou que:

“Eu acho que a gente tenta se antecipar. Até por conta da experiência que a gente já tem, de anos, existem algumas coisas que a gente já prevê que vai dar problema. Tendo essa previsão a gente já tenta se antecipar, tomar um outro rumo, conversar já sobre os possíveis problemas, o que a gente pode estar fazendo para que amenize, diminua, ou para que elimine. A gente tenta se antecipar”.

A diretora G ressaltou que sempre que se vai realizar um planejamento das ações, tenta-se prever tudo o que pode acontecer, preparando-se para certas situações. Todavia, também ocorrem situações inesperadas e para isso é necessário utilizar a criatividade e o conhecimento, com o intuito de tomar decisões.

#### 4.2.1.10 Diferença desta escola em relação às demais

Com relação ao que havia ou há de diferente na escola em relação às demais escolas públicas da cidade, que permitiu às mesmas ter bons resultados, a diretora A afirmou que procuram manter o bom humor na escola. Ela disse estar sempre de bom humor, pois a escola possui 70 funcionários e caso ela passe o mau humor para eles ou pegue o mau humor deles, a escola não sai do lugar. Nos intervalos todos estão contentes, riem, falam de lazer, comenta a diretora. Além disso, ela acredita que eles são otimistas, são proativos, nunca ficam contentes com aquilo que tem e sempre buscam mais. A equipe fala e veste a camisa da escola, busca um mesmo caminho, relata. Ademais, a diretora A acrescenta:

“A maioria dos funcionários são motivados, gostam de ganhar troféu e medalha. O otimismo, a vontade de estar à frente, faz essa diferença. O que mais poderíamos ter de diferente? Atendemos o mesmo tipo de criança, de situação socioeconômica estável, professores com as mesmas formações da rede (mas tem esse diferencial nosso, essa nossa prática que diferencia). Se tu pensar porque que eles são tão otimistas, refletir sobre isso, penso que seja por tudo aquilo que a gente fez, a valorização. Tudo isso reflete aqui. Além disso dá para citar a qualidade dos espaços, pois os mesmos são muito favoráveis ao aprendizado, sempre se tenta fazer o aluno se sentir bem na sala de aula e no restante da escola. A sala dos professores, da orientação, a biblioteca e os demais ambientes da escola também precisam ser bonitos, não só a sala da diretora. O aluno se sente bem e quer estar ali, isso favorece a aprendizagem. Isso é algo que a gestão sempre busca”.

A diretora B ressaltou o fato de ter uma equipe já formada de professores, que não faltam, possuem graduação e pós-graduação e sempre recebem suporte quando necessário. A equipe foi formada há bastante tempo, e isso facilita pois um rodízio de profissionais não é bom para a educação. A comunidade também é boa, os pais sempre que requisitados ou questionados estão junto à escola, aderindo nas questões necessárias, explica. Já a diretora C falou que:

“Eu já passei por algumas escolas da rede, eu trabalhei por muito tempo em duas outras escolas, mas com comunidades semelhantes. Eu acredito que um grande diferencial é a comunidade, que é letrada. É outra visão de mundo, é uma visão mais ampla. Então esse é um fator. Como eu já coloquei anteriormente, a pouca rotatividade dos professores é outro indicador marcante aqui. Creio que principalmente são esses dois pontos, comunidade e professores”.

Para a diretora D, o diferencial é o planejamento, o envolvimento e o empenho dos profissionais da educação. Acredita ser o empenho o que mais se destaca, pois de nada adianta realizar um planejamento se não



houver o empenho dos professores. Eles precisam estar engajados e acreditar no planejamento, no projeto. Além disso, destacou que a rotina escolar é importante para a eficácia e, portanto, sempre reforça isso a todos. A diretora E afirmou que:

“Eu acho que é essa vontade de querer sempre o sucesso da escola. Esse engajamento dos professores, dos pais, de toda a equipe, dos funcionários. Há uma harmonia muito grande, todos torcem pela melhor aprendizagem dos alunos. Eles querem oferecer uma aprendizagem de qualidade, todos buscam isso. É interessante, é gostoso trabalhar aqui, muito bom”.

A diretora F disse dar muito crédito à comunidade:

“Acho que temos uma comunidade boa, as famílias são mais estruturadas, os pais são atenciosos, acompanham melhor os filhos na escola. Em basicamente 100% das vezes que chamamos um pai na escola e marcamos hora, ele vem e conversamos em particular, nos casos em que realmente é necessário. Acho que um diferencial dessa área é a comunidade. Eles acompanham bastante”.

A diretora G colocou o empenho da equipe e principalmente dos professores em primeiro lugar, disse que eles trabalham de forma firme, em conjunto. Também destacou os alunos que são bons em aceitar as cobranças impostas a eles.

#### 4.2.1.11 Decisões que se mantem

No que se refere às decisões se manterem ou sofrerem alterações e a tomar decisões duradouras, a diretora A afirmou traçar uma meta e ao longo do tempo, caso necessário, fazer alterações. Todavia, disse acreditar que tudo a longo prazo precisa de alguma alteração, pois não há como manter por muito tempo a mesma coisa. Procura sempre melhorias a serem feitas dentro do projeto, buscando sempre renovar.

A diretora B apontou que procura sempre analisar no grande grupo e avaliar constantemente. Caso o resultado seja positivo, mantém a

decisão, do contrário a mesma é reformulada por todos ou é deixada de lado, tudo depende da decisão do grande grupo.

A diretora C relatou:

“Eu procuro manter minhas decisões. Às vezes eu penso, analisando a decisão, que talvez eu poderia ter dado outro encaminhamento para aquela ação, mas eu mantenho. Eu creio que as pessoas têm que sentir segurança na gestão da escola, tem que sentir que tem uma pessoa forte à frente e que esta procura se segurar. Não vou dizer que eu nunca mude uma decisão, acontece sim de eu ter que mudar, inclusive às vezes conversando com as pessoas se vê que é melhor tomar um outro caminho, acontece. Mas eu procuro evitar ao máximo, e é por isso que antes de qualquer decisão eu procuro conversar com várias pessoas, para que a partir do momento que a gente decidiu, manter a decisão.”.

Aplicar ações de longo, médio e curto prazo é o que a diretora D afirmou fazer. Dentro desses, algumas vezes são necessárias alterações, todavia, ressaltou que estas alterações devem ser feitas focando no objetivo. Ainda segundo ela, o professor precisa comprar a ideia, caso contrário não surtirá efeito, pois é ele quem está na sala de aula fazendo todo o trabalho com o aluno.

Conversar constantemente é o que preza a diretora E. Caso tudo esteja nos conformes, ainda se avalia e reavalia, procurando o que podem melhorar. Afirmou sempre expor sua opinião e perguntar a dos demais. Acredita que o trabalho precisa partir de todos e que, portanto, devem construir juntos todas as decisões tomadas.

A diretora F apontou que sempre busca se aprimorar e que as decisões que mostram dar certo vão fazendo. Já no caso de algo não estar funcionando, eles procuram ir alterando e aprimorando. A diretora G disse procurar sempre manter as decisões dentro do possível, fazendo alterações quando necessário.

#### 4.2.1.12 Ideais referentes a gestão que dificilmente se alteram

Quanto aos ideais, princípios e ações da gestão que dificilmente se alteram, a diretora A citou o bom humor e os afagos do dia-a-dia, a

valorização. As diretoras B e C afirmaram ser a constante busca por melhorias.

Complementando, as diretoras D, E, F e G afirmaram que o que nunca muda é acreditar que a escola e as pessoas podem ser melhores, procurar estar sempre desenvolvendo o aluno e contribuindo com a sociedade, além de garantir que toda a capacidade do aluno seja aproveitada. Acreditam ser essencial crer no potencial de cada aluno e que a sociedade é passível de mudança, que cada aluno irá contribuir positivamente nesta mudança.

#### 4.2.1.13 Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola

Com relação às atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola, ou seja, que afetam de forma positiva, a primeira destacou o bom humor e pensar sempre de forma positiva. A diretora B falou ser uma facilitadora, função que ela acredita ser de atribuição dos gestores hoje em dia. A diretora C elaborou:

“Sou uma pessoa bem entusiasmada e apaixonada pela educação. Já me questionaram certa vez se eu trocaria de profissão se pudesse voltar atrás. Estou há 26 anos na educação, mas não, jamais voltaria atrás. Eu seria educadora novamente. O meu entusiasmo, a minha vontade de que tudo dê certo, a minha disposição para que as coisas deem certo, creio que são coisas que motivam as pessoas ao meu redor. Eu procuro ser uma boa influência, sem falsa modéstia, mas a pergunta leva a isso. Eu procuro ser uma boa influência na liderança, procuro influenciar as pessoas que lidero sendo um exemplo, sendo a primeira a agir. Gosto bastante da visão de liderança do Hunter, ele fala que a liderança está a serviço, acolhendo demandas e sendo propositiva. Me preocupo em trabalhar bastante com isso e humanizar o máximo que posso as ações da escola. Acho que isso ajuda na boa liderança”.

Já a diretora D afirmou que:

“É a dedicação. Você tem que acreditar no que está fazendo. Você tem que estar ligado em todos os aspectos relativos à escola. Às vezes até ultrapassa um pouco o que deveria, mas... a dedicação precisa estar acontecendo, você tem que ter amor naquilo que você está fazendo. O fato de amar aquilo que se faz é muito importante. Essa é uma parte que você tem que ter sempre em mente, Paulo Freire já falava que educar é um ato de amor. E o que é esse ato de amor? É corrigir, é refletir, é agir, é acreditar”.

Manter a harmonia do grupo, procurar ouvir, ajudar e direcionar as pessoas, é o que apontou a diretora E. Estar ao lado delas ajudando e dando o apoio que elas precisam. Para a diretora F é o trabalhar em equipe, especialmente com os professores, planejando juntos e conversando. A diretora G acredita que é a valorização do professor em primeiro lugar. Tratar bem, promover momentos de integração e manter um ambiente propício para o trabalho do professor, onde ele se sinta bem.

#### 4.2.1.14 Relacionamento com os professores, alunos e pais

O relacionamento com os professores, alunos e pais para a diretora A se dá no cotidiano, em reuniões com os professores e APP, todos de forma bem participativa e unida. As diretoras B, C, E, F e G mostraram sempre procurar conversar com os professores, pais e alunos, pedindo opinião.

A diretora D relatou que:

“É bem constante. Isso faz com que nós saíamos algumas vezes da rotina que temos aqui, que preservamos. Quanto a questão do ouvir, nós temos que tentar ajudar de alguma maneira os profissionais que estão aqui, no caso os professores e demais funcionários. Precisamos saber que cada um tem a sua própria maneira de lidar com algumas situações, cada um tem os seus problemas, você precisa saber entender também o lado deles. Precisa também saber o que o aluno está passando naquele momento. Então o ouvir é muito importante. Para que eu possa criar os meus objetivos, os desafios do dia a dia, eu tenho que acreditar e ouvir. Não posso trabalhar no achismo, tenho que ouvir todas as instâncias que compõem o conjunto escolar. Se não, nada vai adiante. Nós falamos muito de tarefa escolar, estas também precisam estar sendo realizadas, então precisamos dos pais, constantemente fazemos reuniões com eles. Em primeiro momento uma geral e depois reuniões específicas por turma, é bem cansativo, mas é assim que você vai conseguir fazer com que o pai saiba o que está acontecendo e o caminho”.

#### 4.2.1.15 Testes ou investimentos pesados nas decisões

Sobre fazer testes ou investimentos pesados em suas decisões, as primeiras três diretoras afirmaram tomar as decisões no grande grupo, analisando os pros e contras e reavaliando sempre. Quando tomam uma decisão, investem nela.

Em contrapartida, a diretora D discorreu:

“Depende, tem coisas que a gente já entra com tudo. Outras vezes não, temos que ir aos poucos. Depende muito do impacto da decisão. Quando implantamos a questão da recuperação contínua e constante, por exemplo, foi um baque muito grande, nem todos aceitaram isso. Até o professor entender que a recuperação não ia passar necessariamente só pela nota e que o aluno precisa ser ouvido dentro da sala de aula, foi um desafio muito grande. Para que os pais também percebessem que quando se é chamado na escola não significa que a escola está contra os pais, foi difícil. Antes quando eram chamados já vinham querendo brigar, mas isso também quebrou muito. Eles começaram a se sentir parceiros, e a medida que você tem essas pessoas como seus parceiros, e eles entendem que fazem parte do processo, as coisas começam a caminhar bem melhor.”

A diretora E afirmou:

“A gente toma a decisão, faz e então vai avaliando quais foram os resultados e se tem que melhorar. A gente sempre vai refletindo, escutando as opiniões nas reuniões pedagógicas. Assim, vemos o que está dando certo. O que não está, buscamos o que pode ser feito para melhorar, sempre tentando acertar. Para isso a gente tem que conversar, tem que sentar, tem que discutir”.

A diretora F salientou que antes de tudo é necessário conversar bem com todos os envolvidos, e aí já se tenta pôr em prática sem ficar testando muito:

“As coisas normalmente não são muito inovadoras. No mais, se vai aprimorando com o tempo. Ninguém inventa a roda de uma hora para a outra, ela já foi inventada, a gente só vai aprimorando aquilo que a gente já sabe. Não é algo novo, totalmente inusitado, é tudo muito básico. Se deve é fazer bem feito o básico”.

Salvo situações emergenciais, a diretora G afirmou que é realizada uma avaliação prévia antes de tomar qualquer tipo de ação.

#### 4.2.1.16 Comportamento em tempos de bonança

Em tempos de bonança a diretora A busca comemora os resultados, porém busca melhorar sempre. A diretora B concorda:

“Mesmo em tempos de bonança acho que temos que procurar melhorar. Por exemplo, agora está bom mas pode melhorar. As instalações físicas são boas, mas podem ser melhores. Nosso objetivo é buscar excelência”.

Comemorar também faz parte da rotina da diretora C em tempos de bonança:

“Tenho essa filosofia de que nós temos que celebrar nossas vitórias. Mas apesar da emoção, procuro racionalizar também, sabendo que esse tempo de bonança precisa ser mantido ou avançar. Eu estou sempre incentivando os nossos professores a participarem de eventos, a se inscreverem em concursos, para que tenhamos muitos motivos para celebração. Então, além de celebrarmos muito, procuramos manter o pé no chão e termos a humildade de saber que também estamos trilhando um caminho. Não é porque nós temos um excelente Ideb que podemos desprezar qualquer outra escola ou grupo, muito pelo contrário, nós temos a humildade de saber que a nossa escola, apesar do bom desempenho demonstrado na nota, não está 100% certa em tudo”.

A diretora D acredita que por mais que tudo esteja tranquilo e andando nos conformes, é necessário continuar procurando e ver onde estão os problemas e o que pode ser melhorado. Complementa:

“Por mais que estejamos passando por problemas, temos muitos problemas de estrutura por exemplo, temos que acreditar que há uma solução. Não adianta ficar só ‘ai, não dá certo’. Não. Você tem que encontrar essa solução de alguma maneira. Quando tudo está certinho, a gente tem que procurar mais. Dentro do seu objetivo, você cria mais situações possíveis. Então assim, nunca está tudo certo. Você tem que estar tranquilo, mas ao mesmo tempo sempre perturbado com alguma coisa, procurando o que é. E é onde eu volto a falar: o tripé da leitura, interpretação e produção é essencial. Mesmo diante de toda a paz que se tenha, isso nunca estagna, a gente está sempre em movimento”.

Não se acomodar e estar sempre em busca de problemas e soluções, é o que relatou a diretora E. Ela exemplifica:

“Agora no resultado do IDEB, por exemplo, ‘foi esse o resultado, agora vou ficar tranquila e vou deixar correr’, não penso assim. A gente já vai olhando, vendo as competências, evitando mais erros e definindo o que deve ser melhorado para ir logo traçando as metas para o próximo ano. A gente já vai alinhando as coisas para que elas aconteçam, não podemos trabalhar só no ano do Ideb, esse resultado é consequência do engajamento dos professores desde o primeiro ano, com um trabalho bem feito e comprometimento no aprendizado dos alunos. São feitos também simulados pelos professores, para que os alunos entendam de antemão como proceder, como são as avaliações, existe já todo um trabalho”.



A diretora F disse que fica feliz e não vai procurar problemas, mas que na educação sempre há algo a melhorar, nunca se atinge os 100%:

“Não dá para chegar no ponto que estamos, que alcançamos esse IDEB nas séries iniciais e pensar ‘ah pronto’. Não, vamos manter isso ou melhorar para o próximo, nunca alcançando um limite. A educação funciona assim, nunca chegamos, estamos sempre chegando”.

O mesmo é comentado pela diretora G, que disse que a escola nunca está perfeita, sempre se deve procurar algum ponto que pode ser melhorado.

#### **4.2.2 Professor**

4.2.2.1 Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades

Em relação ao tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades na escola, a professora A já é professora da rede municipal há 18 anos, trabalhando há 13 na escola em questão. A professora B está há 9 anos na escola, e 23 na rede municipal. Há menos de 2 anos na escola, a professora C comentou:

“Comecei aqui em agosto do ano passado, mas estou há 22 anos efetiva na rede municipal. Fui primeiro professora do primeiro ao quinto ano, depois terminei minha faculdade de biologia, fiz concurso e ingressei na rede. Com a biologia estou desde 2000, e de 93 até então era do primeiro ao quinto ano”.

Em contrapartida, o percurso profissional como docente da professora D iniciou na mesma escola em que está atualmente. Ela disse:

“Entre aqui em 93, ou seja, há 23 anos. Diante das diversas mudanças que tivemos, também tive uma passagem pela educação infantil. Quando entrei aqui eu comecei com o primeiro ano, alfabetização no caso, e depois trabalhei com ensino religioso da quinta à oitava série, além do PPT que era uma disciplina que tínhamos antigamente. Essa escola foi a primeira que eu trabalhei, tinha 20 anos quando entrei aqui. Então a gente desenvolve um carinho especial, eu só saí daqui durante um período por questões organizacionais, saiu o intermediário e nós fomos para a escolha de vagas. Chegando lá não deu para conciliar, continuar aqui de manhã e à tarde em uma outra escola, então fui parar na educação infantil. Foi uma experiência muito legal, muito boa, tive uma terceira faculdade ali, mas meu pé é na escola. Eu querendo voltar para a escola acabei indo parar em outra escola antes de vir para cá. O curioso é que em 2011, quando retornei, fui para o quinto ano, algo que eu nunca tinha trabalhado, trabalhei apenas com séries iniciais, alfabetização e educação infantil. Porém quinto ano eu nunca tinha trabalhado. Eu gosto muito dessa escola, é aqui que eu comecei, aqui que eu estou agora”.

A professora E também dá aula no quinto ano, está atuando na rede municipal há 25 anos, sendo 20 nessa escola. Trabalha com o quinto ano há 7 anos.

A professora F discorreu:

“Eu trabalho na escola há 15 anos, fiz o concurso e comecei há 15 anos. Até 2014 eu tinha a função de professora de história do sexto ao nono ano, e depois passei para atividades complementares. Aqui eu faço um pouco de tudo na escola: substituo, organizo trabalhos, organizo o que a escola precisa para estar em andamento. As principais responsabilidades... na verdade, a gente cuida de tudo um pouco, substitui professor, cuida do recreio, vê se tem alguma outra coisa que é necessária na sala de aula, auxilia com problemas de comportamento. É um geral de tudo, tudo que é necessário na escola”.

Também há 15 anos na mesma escola, a professora G disse estar lá em período integral desde a inauguração sendo professora de português do sexto ao nono ano. Há 40 anos trabalha como professora.

4.2.2.2 Fatores que contribuíram para, ou provocaram as boas notas da escola no Ideb

Os fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb segundo a professora A foram:

“Temos professores bem comprometidos, e quando é lançado um projeto ou uma ideia todo mundo se envolve. Também temos muitos alunos que são muito bons, acho que isso também conta. E a família, com certeza, a família é bem participativa aqui na escola”.

Os dois principais fatores de acordo com a professora B são o suporte da direção para com os professores e a conversa que o professor tem com o aluno sobre a importância do Ideb. A professora C disse ser a formação e qualificação dos professores, a participação dos pais com os alunos e o interesse dos alunos em querer atingir patamares superiores.

A professora D disse:

“A gente não trabalhou para o Ideb. A gente sabe o que é um Ideb na vida da escola, mas era só um detalhe. Não existe uma ação determinada. Através das avaliações diárias a gente vê que isso funciona com o beltrano, mas não adianta com o ciclano, então procuramos ver o que a gente pode fazer. O Ideb é um detalhe, mas a escola já tem essa atitude, essa ação. A sala de aula te ajuda muito, você precisa dos alunos, se está tudo bem lá dentro, se eles estiverem te dando um retorno positivo... esse retorno positivo não é só de aprendizagem, é de superação, é de companheirismo. Eles te falam cada coisa que faz com que você tenha que dar uma aula maravilhosa, porque eles merecem. Então vai muito da convivência, a palavra é essa. Convivência, conhecimento, é isso que ajuda muito as nossas ações”.

A professora E acredita se tratar da parte administrativa, a direção, a supervisão e todos os professores.

A professora F considera que os alunos são o fato, e elabora:

“Aqui na escola os alunos fazem uma prova de reavaliação, os professores passam a matéria, fazem as provas normais, de trimestre, semanais... algumas matérias são quinzenais, outras a gente tem um período maior. Matemática e português eles têm mais seguido, até mesmo porque a carga horária é maior. Além das provas e trabalhos, eles ainda têm a oportunidade de melhorar a nota caso não tenham conseguido a média 7, e a gente coloca bem claro no início do ano para os alunos que a nossa meta é melhorar... A gente faz uma porcentagem dessa média geral da escola, se esse ano foi 8,9, então a gente gostaria que o ano que vem fosse 9,0, ou 9,3, para que eles corram um pouco atrás também. Outra coisa que temos é o reforço, os próprios alunos são monitores. Aqueles alunos que tem mais facilidade com determinada matéria - principalmente matemática que é nosso principal problema - auxiliam aqueles que tem mais dificuldade. Marcamos um horário, os pais são avisados e eles vem para a escola em grupos de 2 ou 3, monitorados por outros alunos. Desses fatores o que eu considero mais relevante é o auxílio do aluno, esse monitoramento dos próprios colegas. Acho que isso é bem importante. Nossos professores são bem engajados no trabalho também, se há uma dificuldade a gente se reúne e conversa, resolve, faz o que for possível para melhorar a média”.

O envolvimento de todos os professores, a conscientização do quanto o Ideb é importante para o aluno e para a escola, a preparação dos alunos através da aplicação de simulados e provas anteriores dos Ideb foram os fatores elencados pela professora G.

#### 4.2.2.3 Decisões conscientes e planejadas

A professora A acha que a escola toma decisões de forma consciente e planejada com o objetivo de ter um bom desempenho na prova, assim como a professora B.

A professora C ressaltou:

“Nós tomamos decisões em conjunto com a escola, sempre tentando resgatar a parte da valorização e conhecimento do aluno, até mesmo com essas recuperações paralelas. Quando o aluno não atinge o esperado, trabalhamos com ele continuamente no decorrer do ano letivo as questões que ainda não estão claras, e aí vem um melhor desempenho”.

A professora D afirmou:

“Isso faz parte da função da escola, mas não é só por conta disso. Eu sou uma professora que gosta muito de avaliar, mas eu sempre digo para eles que a professora não está pensando na nota. Através dessas avaliações é que você percebe o que a criança já sabe e o que ela não compreendeu. Nós trabalhamos de A a Z. Em uma sala de aula você tem N fatores e tem que trabalhar de maneira a atingir todos eles. Que os que estão com dificuldade possam se superar, e quem tem facilidade que não se desmotive, pois você está sempre dando as mesmas coisas, não é bem por aí. Você tem que ter um jogo de cintura para conseguir atingir a todos. A questão da escola é que nada acontece hoje e nada vai acontecer amanhã, já vem acontecendo há um bom tempo, são sementes, coisas que você já vem plantando”.

A professora E afirmou que as decisões são conscientes e planejadas e que a comunidade participa ativamente.

Para a professora F, também são bem planejadas:

“Nós conversamos, discutimos entre a equipe administrativa e depois passamos aos professores nos conselhos e reuniões da escola. Temos um contrato pedagógico e ali colocamos todas as questões da escola, inclusive todo início de ano discutimos esse contrato e todos os professores assinam. Assim temos todas as ações de média, recuperação e reavaliação. O contrato é recente, eu acredito que há uns 5 anos. Chamamos de contrato pedagógico porque nos comprometemos a melhorar o aluno a cada dia”.

Tudo é planejado e conversado, a equipe procura decidir como irão incentivar os alunos e isso não é somente realizado pelos professores, mas pela diretora também, cobrando deles e informando aos pais sobre provas e simulados, destacou a professora G.

#### 4.2.2.4 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave

No que se refere ao papel, se houve, dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave, a professora A disse:

“Sempre quando é feito um projeto ou evento, por exemplo, a família é comunicada e os professores também. Nós sempre sabemos o que está acontecendo e as coisas não são decididas somente pela direção, há sempre um compartilhamento com professores e comunidade. Agora que temos o Conselho Escolar, este fica por dentro do que está acontecendo. Ele envolve professores, alunos, tem um representante de cada categoria, da comunidade, dos pais, então estamos bem cientes do que acontece e participamos dando a nossa opinião”.

A professora B acredita que os professores participam bastante e os pais participam quando necessário. Não possuem uma enorme participação, mas participam quando são chamados para conversar ou quando são mandados questionários para casa.

A professora C disse que quando há necessidade, o professor deve notificar a escola e a família e em conjunto tomar a melhor decisão e medida para o aluno, que acaba aceitando, pois é o melhor para ele. Na escola da professora D todos participam da tomada de decisão, afirma. O aluno participa mais dentro da sala de aula, através do próprio empenho e até mesmo dando feedback aos professores sobre os estilos de aula ministrados. A professora E acredita que, dentre os citados, são os professores que possuem mais autonomia na tomada de decisões:

“Os pais quase não se envolvem, a não ser que sejam chamados. O que a gente faz com aqueles alunos que tem mais dificuldade é chamar o pai, pedir para controlar tarefa e assinar caderno, coisas assim. Mas, normalmente, é a escola mesmo que faz a tomada de decisões, os pais são só chamados quando a nota é complicada. No momento está havendo uma participação maior, pois o Conselho Escolar foi implantado do ano passado para cá, então está crescendo...”.

Os professores e os pais, agora que existe o Conselho Escolar, estão participando mais na escola e no processo de tomada de decisão, relatou a professora F. Já para a professora G, o maior envolvimento é o dos alunos e professores. As decisões são tomadas e conversadas geralmente pela direção e pelos professores, os pais participam de algumas reuniões mas no que se refere ao Ideb os pais são mais conscientizados sobre as decisões e a prova do que efetivamente participam.

#### 4.2.2.5 Engajamento e alinhamento das pessoas

O engajamento e o alinhamento das pessoas em torno das decisões da diretora é presente na escola de acordo com a professora A, pois há sempre uma troca de ideias e todo mundo acaba se envolvendo, não é algo autoritário. As professoras B e C disseram que o engajamento e alinhamento das pessoas sempre ocorre, pois, as decisões são sempre feitas em conjunto, é uma decisão de todos.

A professora D disse haver muita troca de informação e por isso a escola tem sim um alinhamento, já vem da própria cultura do colégio. As pessoas passam boa parte do dia na escola, são quase como uma família. Para a professora E, todos se engajam e pegam junto. A professora F complementou:



“Consegue, na maioria dos casos sim. Acho que isso acontece por causa da conscientização, do conhecimento de que a gente tem uma meta pro final do ano e desejamos alcança-la. Não que force, mas fazemos com que as pessoas entendam que a gente precisa disso. Tem essa questão do Ideb também que a gente fica controlando, até para que possamos ter um parâmetro, pra que possamos estar exigindo um pouquinho mais dos alunos”.

A professora G afirmou que qualquer projeto e decisão da escola acaba envolvendo todos e estes se engajam e alinham nas decisões.

#### 4.2.2.6 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos

No que se refere aos fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos, muito além dos primeiros anos, a professora A citou o comprometimento dos professores, trabalhar sério, a busca pela melhora e o incentivo da direção da escola.

Já a professora B acredita que o principal fator é o desempenho do professor em sala de aula, fornecendo os materiais que eles precisam, correndo atrás, se dedicando. A professora C possui uma opinião diferente:

“A estrutura familiar. Depois a organização estrutural da escola, nas suas práticas político-pedagógicas. O empenho e envolvimento dos professores com os alunos, que não é só dentro da sala de aula, mas também em outras atividades. Por exemplo, tivemos agora os jogos olímpicos internos deles, e aí você deixa de ser o conteudista de sala de aula e você passa a ser um professor que está ouvindo e escutando ele em outro momento, que é participativo. Às vezes também na hora do recreio, conversando com o aluno. Eles têm essa relação junto ao professor, e acabam criando confiança. E junto aos pais também, porque eles acabam confiando no professor ao verificar o trabalho que a gente desenvolve”.

A professora D, por sua vez, disse que:

“Tem aquela questão do respeito, isso é muito importante, da criança gostar de vir para a escola, da escola ser um lugar agradável para ela, a acessibilidade que ela tem com a diretora. De fato, as vezes ela sai da sala e vem para a sala da diretora. Já vi muitos pais chegarem falando que queriam colocar os filhos aqui, então os pais valorizam a condução da escola. A escola construiu isso, agora a responsabilidade é conseguir ficar aqui ou evoluir um pouquinho, mas sempre evoluir. Mas então, o respeito que a comunidade tem pela escola, a história da escola propriamente dita, e a divulgação, o conhecimento que a comunidade tem, sabendo que se entrar aqui tem que seguir o sistema da escola de aprendizagem. É mais ou menos isso”.

Se depender do professor e da equipe o bom desempenho continuará sendo duradouro, pois eles estão sempre se aprimorando e melhorando, destaca a professora E. Ela complementa:

“O envolvimento do professor é primordial em sala de aula. Ou ele motiva ou desmotiva, ou ele incentiva ou ele não puxa o aluno. Acho que o bom desempenho tende a permanecer ou se encaminhar melhorando, se depender das nossa boa vontade e empenho”.

Ambas as professoras F e G afirmaram que todos os envolvidos na escola incentivam e buscam melhorar a escola, e que os professores são extremamente dedicados.

#### 4.2.2.7 Diferença desta escola em relação às demais

Em relação ao que havia ou há de diferente na escola em relação às demais escolas públicas da cidade, e que permitiu os bons resultados, a professora A afirmou:

“Eu acho que o local onde a escola está inserida, pois a zona norte é uma zona industrial e é considerada também a zona rica da cidade. Costa e Silva, América, esses bairros que fazem parte dessa região aqui. A grande maioria dos pais também possuem uma bagagem cultural maior, mais esclarecimento. No entanto, temos uma outra escola aqui próxima, que também participa dessa mesma comunidade, então o diferencial também está na própria escola, na direção, nos professores. Acho que isso contribui também, a exigência”.

A união de todos e a comunidade que a escola está inserida foram os fatores diferenciais apontados pela professora B. Já a professora C citou:

“Uma das coisas que eu já pontuei é a estrutura familiar. Mesmo havendo pais que são separados, a família é estruturada. Diversidades estão presentes e eu vejo isso como um ponto positivo, porque quando a escola recorre à família, a família comparece. Isso é muito importante para o aluno porque ele percebe que está sendo acompanhado tanto dentro da escola quanto fora. Quando ele tira uma nota baixa, a escola liga para casa e envolve os pais nessa questão, fazendo com que a gente tome as melhores medidas para que esse aluno consiga atingir as metas. Há um envolvimento mútuo, na parte educacional da orientação, assim como na direção da escola. É um trabalho em conjunto, em equipe”.

O quadro estável de professores é um grande diferencial segundo a professora D. Ela afirma que já trabalhou em outras escolas da comunidade, mas que não se pode ficar comparando tanto uma com a outra, que se deve valorizar os alunos que possui e trabalhar com o que lhe é apresentado.

“Devemos evoluir junto com as crianças. Outro grande diferencial é a comunidade. A comunidade que essa escola tem é única, assim como a história dela. E a história da nossa escola está sendo construída gradativamente. Um terceiro diferencial seria o comprometimento, só que nas outras escolas a gente também vê isso. É claro que existe um patamar, se uma escola ganhou classificação X ela vai tentar passar para a superior. Se a nossa escola está lá no 7, o que a gente vai ter que fazer? Ir para o 7,5, ir para o 8. Se tem escolas que estão com 5, elas vão ter que batalhar para chegar no 6. Seria essa situação, penso eu”.

A professora E disse que que todos possuem a mesma matriz curricular, logo, os professores precisam trabalhar com isso, procurando estratégias e maneiras diferentes de trabalhar um mesmo conteúdo. Esse é um diferencial, além do fato de existirem comunidades e pais não participativos. Ela acredita que a escola é um conjunto e a família tem que estar presente, a escola unida e os alunos envolvidos. A professora F citou:

“Eu acho que a comunidade, o bairro em que a gente está é socioeconomicamente um pouquinho mais alto, então isso faz com que os pais tenham uma vida um pouco mais estável. Não temos problema com drogas, por exemplo. Dentro da escola não tem isso. Na questão da disciplina costumamos ser bem rígidos com os alunos, não é 100%, mas a gente procura pegar firme com eles a questão da disciplina. Tem também a questão do monitoramento, dos alunos ajudando outros alunos que tem um pouquinho mais de dificuldade”.

A professora G disse que em outras escolas costuma ocorrer muita mudança no quadro de alunos, muitas famílias pagam aluguel, então tem um entra e sai de alunos muito grande.

#### 4.2.2.8 A diretora como líder

Além de líder, a professora A considera sua diretora uma ótima amiga. Disse que ela possui suas dificuldades, pois ninguém é perfeito,

mas que é uma pessoa muito humilde, que admite quando erra e uma líder nata.

A professora B retratou a diretora do colégio como uma líder por dois motivos. Em primeiro lugar, por ser diretora, e em segundo porque ela conversa, pede opinião, não faz nada sozinha. A professora C acredita que ela é uma líder porque coloca sua posição, mas sempre respeita a opinião dos demais e chega a um consenso que seja o melhor para todos os envolvidos. A professora D disse:

“Ela é uma líder. Ela começou aqui como professora de história e foi indo, e agora ela é uma líder. Mas assim, ela dialoga, ela cobra, não vou negar. Eu respeito ela como diretora, eu sei que ela é minha superior, então imagino como posso chegar nela, o que eu posso levar até ela. Existem coisas que dá para resolver em sala de aula, então quando chega na diretora é porque a coisa está mais complicada. E depois, as interpretações, a forma como você pensa e a forma como você é vista lá fora, pelos pais. Para mim ela é uma líder porque ela me dá essa abertura, eu vou até ela com respeito e não medo. Eu tive um problema pessoal, fui até ela, conversei com ela, pude me expor. A gente tem que ter respeito, porque ela é única nessa escola, professores tem vários - cada um com a sua função -, mas a função dela é organizar a escola, é ver o todo. Ela sabe no que a minha função influencia as outras, então essa visão dela do todo é o que faz ela ser uma líder”.

Para a professora E, a diretora é uma líder capaz e eficiente, e complementa:

“Tudo que a gente precisa em termos de parte administrativa, referente a alunos, disciplina, ela auxilia. Nós temos uma harmonia muito boa na escola. Eu passo o dia todo aqui, trabalho 40 horas, são 70 alunos juntando manhã e tarde, então é uma vida. Você vem acompanhando o dia a dia. Se você precisa da parte administrativa, a direção está ali, te apoia. É justa e correta nas atitudes, com os pais, com os alunos. Aí você pega confiança e acredita nisso”.

A professora F disse que a diretora da escola é uma líder porque comanda. Está sempre se desafiando, através de reuniões, projetos e de sua própria participação neles. É nisso que os professores notam a liderança dela.

É uma líder e está sempre incentivando, apoiando e contribuindo, relatou a professora G. Ela está sempre disposta a investir em educação, os professores têm a liberdade de pedir materiais alternativos e ela concede sempre que possível. O professor sabe onde se apoiar para buscar soluções de problemas.

#### 4.2.2.9 Decisões que se mantem

No que se refere às decisões da diretora se manterem ou sofrerem alterações e no que tange a tomar decisões duradouras, a professora A ponderou:

“É constante, e isso é bem importante. Já trabalhei em outra escola e a diretora lá era muito inconstante, uma hora era uma coisa, outra hora outra. Essa constância do pensamento, das decisões, é bem importante. Se não a gente nunca sabe qual o rumo certo a tomar...”.

A professora B diz que a diretora modifica quando necessário. Geralmente procura manter, mas as vezes ao longo do trabalho percebe que a decisão não foi tão correta, volta atrás e verifica o que é necessário fazer. Em contrapartida, a professora C disse que a diretora mantém suas decisões. A professora D ressaltou:

“Trabalhamos em um local onde cada dia é um dia. A diretora é flexível, se é necessário mudar, faz as mudanças, caso contrário... Eu vejo aqui nos professores esse comprometimento, a gente não vai no ‘oba oba’, não faz de qualquer jeito. Se precisar, se aquilo não deu certo, a gente conversa e busca-se uma outra alternativa. A flexibilidade é existente”.

Mantém o que acha correto e faz alterações somente quando necessário, é assim que a professora E descreveu a diretora. Ela é justa e a professora disse não se lembrar de nenhum caso em que a decisão não

tivesse sido correta ou que a diretora não tenha voltado atrás. Isso vai de encontro ao comentado pela professora F:

“Normalmente se mantém, mas pode haver alguma adequação nessas decisões. Quando a gente se reúne e senta para organizar alguma coisa, quando é tomada uma decisão, se tiver alguma adequação em relação a algum ponto, isso é feito depois. As vezes o que é decidido ou o que é colocado não se encaixa, não funcionou como pensávamos, então vamos ter que fazer algumas alterações para poder adequar”.

A professora G disse que as decisões são tomadas em conjunto, há um consenso na tomada de decisão. Assim, caso seja necessário fazer uma alteração, não tem problema. Não é comum acontecer, no entanto, pois geralmente as decisões são bem acertadas.

4.2.2.10 Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola

No que se refere às atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola e que o afetam de forma positiva, a professora A disse:

“Nós temos uma diretora bem parceira, ela é bastante humana, flexível, mas exigente, ela sabe que decisões tem que tomar e quando tem que chamar a atenção da gente. Eu posso falar isso porque já trabalhei em outras escolas e tive outras diretoras que eram flexíveis, mas não eram exigentes. Ela é como o pai, a mãe, a mesma mão que afaga é a que repreende, fornece uma certa liberdade para nós, mas é uma liberdade que ela está de olho, ela sabe o que está acontecendo”.

A liberdade que os professores têm para trabalhar, mesmo que a diretora sempre esteja opinando e fornecendo ideias e a segurança que ela transmite são atitudes que foram destacadas pela professora B. A professora C entende que a diretora consegue envolver bastante a comunidade, escuta os pais e os professores, e é uma ótima mediadora

para que os dois lados de um conflito saiam satisfeitos. Já a professora D explicou:

“A liderança, organização e postura colaboram bastante. Ela está direto na escola, então a gente sabe que ela está aqui mesmo quando não a vê naquele dia, você sabe que ela está fazendo a parte dela e que você tem que fazer a sua para não interferir tanto na dela também. Eu acredito que por essa questão da, não seria bem determinação, eu não gosto de palavras que definam, mas por conta dessa noção de que a minha função é essa, eu sei o que eu tenho que fazer. Aconteceu um imprevisto que tu não estavas preparada? Vai até ela”.

A professora E citou a harmonia que a diretora gera no grupo, a vontade de querer melhorar constantemente, de aprender, ouvir, de ser humilde, de saber tomar decisões corretas. As professoras F e G entendem que as atitudes que implicam no bom desempenho são a participação nos projetos, a firmeza que sentem em sua gestão, a tomada de decisão em conjunto, a discussão para se chegar em uma opinião comum.

4.2.2.11 Relacionamento com os professores, pais e alunos e a opinião dos demais na tomada de decisão

No que se refere ao relacionamento da diretora com os professores, pais e alunos, bem como o fato de a opinião dos demais (comunidade) ser considerada na tomada de decisão, as respostas foram unânimes. A diretora sempre teve um ótimo relacionamento, é bem aberta, ouve o lado de todos e nunca toma decisões de forma autoritária.

4.2.2.12 Clima da escola

A professora A disse que o clima da escola é muito bom, positivo e todos são alegres, inclusive a diretora. Dificilmente se vê alguém cabisbaixo, só quando alguém está doente ou com algum problema, mas são coisas pontuais e não fazem parte da rotina da escola, relata.

As professoras B, C e D disseram que o clima é muito bom e integrador, onde todos podem contar com a equipe administrativa e com todo o corpo docente. A professora E disse que o clima é excelente, há um bom relacionamento entre professores, direção e alunos. A professora F e a professora G consideraram o clima da escola bom.



#### 4.2.2.13 Comportamento em tempos de bonança

Com relação ao comportamento da diretora em tempos de bonança e se a mesma costuma procurar possíveis problemas, a professora A disse que independentemente de o momento estar bom ou ruim a diretora age da mesma forma. Exigência contínua sempre.

As professoras B, C e D entendem que quando está tudo certo a diretora fica tranquila, porém está sempre observando o que pode ocorrer e tenta sempre melhorar.

A professora E disse que a diretora age sempre corretamente, não só em âmbito profissional como também pessoal. Ela sempre procura estar em contato, estar atenta a todos os casos, resolver todos os problemas, é bem ativa. A professora F disse que a escola nunca está perfeita, sempre tem algum problema, seja de disciplina ou de aprendizagem e deve-se estar sempre atento a isso. Finalmente, a professora G considera a diretora uma pessoa crítica, sempre achando que pode fazer melhor em certos pontos mesmo quando as coisas estão bem. A escola nunca está em tempo de bonança, mas em momentos bons, com espaço para melhorias.

### 4.2.3 Presidente do Conselho Consultivo

#### 4.2.3.1 Tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades

Em relação ao tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades na escola o presidente do Conselho Escolar A e a presidente do Conselho Escolar B são ambos pais de alunos e se envolvem constantemente na escola. “Eu estou nessa escola há 6 anos, mas na rede municipal fiz 25 anos em fevereiro. Sempre trabalhei como professora de educação física, tenho pós-graduação na área”, disse a presidente do Conselho Escolar C.

Assim como a anterior, a presidente do Conselho Escolar D também é professora de educação física. Quanto ao tempo de envolvimento ela respondeu: “vão fazer 6 anos que eu dou aula aqui, foi a primeira escola que eu peguei depois que passei no concurso. Sou professora de educação física, e no momento sou presidente do Conselho também”.

A presidente do Conselho Escolar E trabalha na área pública há 5 anos e por fazer parte do corpo docente da escola, atua no gerenciamento

do trabalho pedagógico. O presidente do Conselho Escolar F é pai de um aluno e de um ex-aluno da escola:

“Eu tenho dois filhos, um na oitava série e o outro já vai se formar no técnico esse ano, passou por aqui 3 anos atrás. Esse ano eu participei da eleição para presidência do conselho, e percebi então que o conselho possui algumas atribuições. Não são tantas as coisas que o conselho tem de fazer porque muito a escola já tem. É uma escola preparada há anos, ela não está começando agora. Muito daquilo que o conselho fala já existe na escola. Então assim, o principal a fazer é cuidar e controlar”.

A presidente do Conselho Escolar G disse:

“Eu sou nova na rede, completei um ano agora e estou no estágio probatório. Dou aula para o quarto ano. Venho contribuindo com a escola participando do conselho escolar, me envolvendo com todos que estão inseridos dentro da escola e buscando também me qualificar com uma pós-graduação que está dando continuidade à minha formação docente”.

4.2.3.2 Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb

O presidente do Conselho Escolar A e a presidente do Conselho Escolar B entendem que o clima da escola, a qualidade dos professores e a cobrança são os principais fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas das escolas no Ideb.

Já a presidente do Conselho Escolar C afirmou:

“É todo um conjunto de ações. Primeiro o comprometimento dos professores com a educação. Por outro lado, temos os alunos, uma matéria prima a ser lapidada, mas se essa matéria prima não tiver vontade de ser lapidada, o processo não adianta nada. Com certeza, nessa situação toda, o apoio que a gente recebe da escola, de desenvolver projetos, desenvolver atividades que venham sempre a contribuir. Além disso, não esquecer da base do ensino, que é repassar conteúdo de uma forma prazerosa para o aluno. Não só isso, mas a necessidade de repassar isso de forma útil para o aluno, não repassar por repassar. Você tem que fazer o aluno entender que por mais que pareça que não, há uma utilidade para aquilo que ele aprende. A gente tenta caminhar junto, fazer entender o como, por exemplo, a matemática influencia também na educação física”.

A presidente do Conselho Escolar D entende que a dedicação do grupo escolar, dos profissionais e a administração da escola são os principais fatores, além do fato de todos se comprometerem e trabalharem em conjunto. A presidente do Conselho Escolar E apontou outros fatores:

“Um dos grandes fatores é o trabalho em parceria. Não pensamos em fragmentos da escola, mas como um todo. Temos como base essa questão de estar trabalhando com os professores, de estar consolidando as aprendizagens, para que esse aluno já não vá seguindo com dificuldade e gere um problema maior lá na frente. Incorpora a parte administrativa, porque são necessários materiais, recursos, para estar desenvolvendo um bom trabalho também, e eles dão esse suporte. E o pedagógico, que é fundamental. Essa questão de estar buscando, de estar pesquisando, de estar trazendo novidades para os alunos, para que se sintam motivados a estudar. A recuperação paralela é importantíssimo, para avaliar e ver aquilo que não foi consolidado. O segredo é o nosso trabalho em equipe. Porque uma parte vai contribuindo com a outra, para podermos atingir os nossos objetivos”.

O presidente do Conselho Escolar F disse acreditar ser a qualificação dos professores, a forma como estes tratam os alunos na preparação, as provas internas, a estrutura que a escola tem e o planejamento. A presidente do Conselho Escolar G disse ser uma boa direção, pois ela se sente bem orientada e busca seguir todas as diretrizes que ajudem a criança a compreender as disciplinas. Além disso, antes de serem aplicadas, as avaliações são sempre relidas pelo supervisor, e caso seja necessário, são realizadas alterações. Outro ponto são os reforços e os jogos educativos.

#### 4.2.3.3 Decisões conscientes e planejadas

Quanto à tomada de decisões de forma consciente e planejada, com o intuito de obter um bom desempenho da escola no Ideb, o presidente do Conselho Escolar A disse que a escola toma decisões de forma planejada sempre. A presidente do Conselho Escolar B disse que a escola tenta tomar decisões sempre de forma planejada e consciente, em reuniões. A presidente do Conselho Escolar C, em contrapartida, disse:

“Não, na vida. A prova é só uma consequência. É um trabalho que vem sendo feito já mesmo antes de aparecer o tal do Ideb. E o Ideb só extrai o que é feito no dia a dia, porque se fosse pensar só nele teriam turmas que não seriam trabalhadas (pois é de 2 em 2 anos) e estas são trabalhadas da mesma forma, pelos mesmos professores”.

As decisões são bem organizadas, bem administradas, bem pensadas e conscientes, de acordo com a presidente do Conselho Escolar D. Já a presidente do Conselho Escolar E afirmou:

“No ano do Ideb a gente fica mais atento, é claro. A rede municipal faz muita formação, está sempre chamando a gente para estar trabalhando isso, mas penso que isso já faz parte do nosso processo. Esse ano, por exemplo, não é ano de avaliação, mas a gente continua com as mesmas estratégias, faz simulado, trabalha a mesma sistemática do ano anterior. A gente só foca um pouco mais em ano de prova, mas isso já está incorporado na escola”.

O presidente do Conselho Escolar F complementa:

“Eu tive a oportunidade de ver o planejamento da escola esse ano em reunião com o conselho, eles demonstraram todo o planejamento, inclusive dos anos futuros, já está tudo disponível, já se tem um planejamento estratégico. Eles estão sempre planejando um passo a mais, tanto em relação a verba, quanto o que tem que ser feito, reformas, ampliação, nova escola, a aquisição de computadores e televisão para as salas de aula”.

A presidente do Conselho Escolar G disse já ter olhado o planejamento, e que tudo é seguido conforme planejado, sempre com o intuito de que os alunos tenham êxito na prova do Ideb. Verificam-se as falhas e erros e trabalha-se em cima disso.

#### 4.2.3.4 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave

Quanto ao papel dos professores, pais e alunos na tomada das decisões-chave, o presidente do Conselho Escolar A afirmou que todos participam das reuniões e até no decorrer dos dias, quando algo é solicitado. Todavia, a maioria das decisões são tomadas pela diretora e pelos professores, por estarem no dia-a-dia da escola.

A presidente do Conselho Escolar B disse participar pouco, sendo a maioria das decisões tomadas pela diretora e professores. A presidente do Conselho Escolar C aponta:

“Nós temos aqui o envolvimento das famílias, elas são muito presentes por uma questão de cobrança, não só do aluno quanto do professor também. As decisões partem nesse sentido, sempre visando o melhor ensino para o filho. Esse é o principal foco da situação mesmo, de a gente estar se engajando, é todo um envolvimento complementar que, quando essas decisões são tomadas (e elas são tomadas não unilateralmente), vem a sugestão. Então vamos lá, vamos conversar no grande grupo, como que é, como não é. Os pais tem todo o direito de sugerir também”.

A presidente do Conselho Escolar D disse que os pais participam, não tanto quanto deveriam, mas participam indo às reuniões, se preocupando, vendo o desempenho dos filhos, além de apresentarem ideias. A APP da escola é muito forte, unida e interessada. Já na escola da presidente do Conselho Escolar E as coisas são um pouco diferentes:

“Nós temos a APP, sempre existiu na escola, então as tomadas de decisões nunca são tomadas pela direção, é tudo em grupo, até passeios da escola não são somente autorizados pela direção, tem que ser debatido na reunião da associação de pais. E agora, acima de tudo, pelos conselhos escolares. Nenhuma decisão, por menor que seja, é tomada somente pela escola. Todas as propostas, tudo que será incorporado na escola que envolva a questão dos alunos é tomado dentro dos conselhos. É muito bom isso, pois chama, atrai os pais, eles se sentem atuantes, se sentem parte disso. Tudo que é feito na escola, possui uma representação muito grande dos pais”.

O presidente do Conselho Escolar F pensa de forma bastante similar:

“Antes de iniciar com o conselho escolar, a escola já tinha a APP. A APP trabalha muito pelos resultados da escola, se tem um envolvimento forte dos pais, professores e alunos, e agora do conselho também. O conselho exige um representante dos pais, um representante da comunidade, um representante da escola, um representante dos funcionários e a APP é uma das partes que faz essa máquina se mover. O planejamento já vem com diretrizes para o uso do dinheiro da APP, o dinheiro que vem para a escola. Isso não é deliberado pela direção, é a APP em conjunto com o conselho”.

A presidente do Conselho Escolar G disse que a comunidade da escola é bem presente, sempre comparecendo quando requisitada.

#### 4.2.3.5 Engajamento e alinhamento das pessoas

No que se refere ao engajamento e ao alinhamento das pessoas em torno das decisões da diretora da escola, o presidente do Conselho Escolar A afirmou que o clima da escola é ótimo, a diretora sempre conversa com todos e que, de modo geral, todo mundo se alinha às decisões, mesmo porque a maioria destas é tomada no grande grupo.

As presidentes dos Conselhos Escolares B e C entendem que as escolas conseguem o engajamento e alinhamento quando as ideias são bem fundamentadas e discutidas. A presidente do Conselho Escolar D acredita que todos aceitam muito bem, por isso a escola é tão bem vista na comunidade. A presidente do Conselho Escolar E, por sua vez, dissertou mais a fundo sobre o engajamento dos pais:

“Consegue. Nessa escola particularmente, eu vejo que qualquer coisa que é feita gera uma massiva participação. Tanto que a reunião de pais do início do ano não é feita com todas as turmas juntas, é um dia para os primeiros anos, um dia para os segundos, um dia para os terceiros, um dia para os quartos e outro para os quintos. É muito participativo. Se você faz uma festa junina na escola, você tem que colocar todo o conselho e todos os funcionários para trabalhar, caso contrário não consegue atender a demanda. E é o mesmo nas comemorações de dia das mães, dia dos pais, apresentações... é massivo. É difícil até ter estrutura para atender, de tão legal que é essa parte do engajamento dos pais na escola”.

De acordo com o presidente do Conselho Escolar, na escola F é menor esse engajamento:

“Vai muito da participação das pessoas, às vezes você não consegue ter a participação de todos, os pais colocam o filho na escola, deixam o filho na escola e acham que a escola é a responsável. Então assim, as decisões são tomadas pensando no futuro da escola para quem está dentro dela. Talvez agora com a questão da criação do conselho o trabalho em conjunto com os pais aumente, acho que terá mais participação deles. No entanto, não lembro de ter visto acontecer nos anos anteriores uma deliberação da diretoria ou da APP que tenha prejudicado ou que não tenha tido o consenso, mesmo sem a devida formalização, da comunidade”.

A presidente do Conselho Escolar G afirmou que o grupo é bem unido na escola. Nas reuniões pedagógicas o grupo opina bastante sobre avaliação e planejamento.

4.2.3.6 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos

Referente aos fatores fundamentais que asseguram o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos no Ideb, o presidente do Conselho Escolar A citou o clima da escola, a competência dos professores, as confraternizações e o planejamento.

Não focar na prova e sim no aprendizado e na contextualização do aluno como cidadão, é o que relataram as presidentes dos Conselhos Escolares B e C. Já a presidente do Conselho Escolar D acha que é o foco na meta estipulada e o desempenho dos professores e da escola em geral, todos trabalhando juntos.



A presidente do Conselho Escolar E entende que:

“Para esse desempenho ser duradouro é necessário, popularmente falando, não deixar a peteca cair. Estamos sempre trabalhando motivados, buscando mais, pesquisando, inovando nossas aulas, mantendo parceria com os pais, motivando os alunos em sala, trabalhando com a autoestima deles... é contínuo. Eu tenho a visão do todo, então quando vejo que alguma coisa não vai bem, já vou pesquisando, fazendo uma parada, uma reflexão, para que as coisas continuem dando certo”.

O presidente do Conselho F entende que o principal fator é o planejamento:

“Como já existe um regimento para isso, todos os anos eles vão melhorando. Eles monitoram o desempenho do ano e então planejam uma meta. Essa meta contribui para que os recursos venham para a escola, então o corpo docente se prepara para isso. Os professores saem de suas qualificações e entendem a importância do desempenho da escola, monitorando e nos apresentando as médias dos alunos, é bem planejado”.

A presidente do Conselho Escolar G entende que é o entendimento do aluno e o interesse deste de aprender, além do fato de os pais serem bem parceiros do professor e dos filhos.

#### 4.2.3.7 Diferença desta escola em relação às demais

Com relação ao que havia ou há de diferente na escola em relação às demais escolas públicas da cidade, e que permitiu a essa ter bons resultados, o presidente do Conselho Escolar A apontou o ótimo clima da escola e a competência dos professores e da diretora, o que vai de encontro ao comentado pela presidente do Conselho Escolar B.

A presidente do Conselho Escolar C disse:

“Em algumas escolas a gente vê a questão social, que pesa. Quando não há o envolvimento familiar, há uma desestrutura, o ambiente em que o aluno se encontra acaba influenciando esse fator. Então acho que a diferença está aí, é uma contextualização de várias situações”.

Segundo a presidente do Conselho Escolar D, a diferença é:

“A administração da escola e o quadro de profissionais. Eu já estive em outras escolas e as vezes a administração não é tão firme, tem que ter essa liderança e apoio para com os professores, esse comprometimento. Esta diretora é bem comprometida, chega cedo e só sai à noite. Isso é uma coisa bem visível pra gente”.

Existem diversos motivos que diferencial a escola E das demais, afirmou a presidente do Conselho Escolar:

“Uma série de coisas. A formação dos professores, que são motivados a buscar sempre, existem professoras aqui que estão prestes a se aposentar mas continuam buscando formação continuada, estão se atualizando e inovando. A participação dos pais aqui é fundamental. A gestão, a diretora tem o domínio de tudo na escola, ela sabe o que está acontecendo em todos os setores, está muito presente, apoia muito o professor, a supervisão. E isso percebemos tanto na diretora quanto na auxiliar, elas falam a mesma língua, então a gente não se sente perdido, há uma base muito boa. Acho que esses três são os maiores, mas há muitos outros”.

O presidente do Conselho Escolar F acredita que o diferencial é justamente o fator que assegura o caráter duradouro do bom desempenho, o planejamento, ou seja, os alunos já vêm sendo preparados ao longo dos anos e isso é fundamental. Já a presidente do Conselho Escolar G aponta que é a gestão como um todo, pois a mesma é boa e clara, consegue verificar os problemas e resolvê-los e busca sempre o melhor para o

professor e o aluno. Além disso, a comunidade sabe o que está acontecendo dentro da escola.

#### 4.2.3.8 A diretora como líder

No que se refere a considerar a diretora uma líder e porquê, o presidente do Conselho Escolar A afirmou que ela é uma líder por cativar a todos, buscar sempre melhorar, cobrar bastante, trabalhar em conjunto com todos e ser transparente.

A presidente do Conselho Escolar B entende que a diretora é uma líder, pois está sempre cobrando e trabalhando em conjunto com os professores. A presidente do Conselho Escolar C disse que considera ela uma líder, pois a mesma consegue tomar decisões em conjunto sem impor a própria opinião e sabe administrar o ambiente.

Conseguir resultados e sempre saber o que está fazendo são os motivos citados pelo presidente do Conselho Escolar D ao falar que considera a diretora uma líder. Disse que ela aparenta ter nascido para liderar. Já a presidente do Conselho Escolar E comentou:

“Considero muito. Ela é uma inspiração, por todos os motivos que já listei, se algum dia eu for diretora vou levar muito dela. Ela participa de tudo, tem conhecimento de tudo o que acontece na escola, desde a estrutura, atendimento básico, banheiro, até a questão das tecnologias. Do mínimo ao máximo. Das famílias, professores e alunos. Está sempre buscando algo melhor. Se você traz uma ideia para ela, ela vê se precisa disso, ela corre atrás, ela vai e faz. Já vi muitas outras escolas que não conseguem fazer isso, delegam e esperam que dê certo. Ela não, ela participa conosco dos atendimentos aos pais às questões maiores. É uma inspiração”.

O presidente do Conselho Escolar F afirma que ela é uma líder, pois lidera todas as reuniões e todos na escola trabalham em conformidade com ela. Já a presidente do Conselho Escolar G entende que sim, pois a diretora sabe conversar com o professor, pontua o que deve ser feito, está sempre aberta ao diálogo e toma as decisões em conjunto.

#### 4.2.3.9 Decisões que se mantêm

No que tange à tomada de decisões duradouras ou alteração das mesmas por parte da diretora, os presidentes dos Conselhos Escolares A e B acreditam que as decisões costumam se manter, mas que caso seja necessário elas são alteradas ou substituídas. A presidente do Conselho Escolar C afirma:

“A grande maioria das decisões já são tomadas em grupo. A diretora nunca impõe que tem que ser assim e pronto. Além disso, quando há uma fundamentação, uma análise, ela também muda de opinião, com certeza. Esse negócio de que só a ideia dela vale, não existe. Ela muda sim, quando bem fundamentados os motivos para isso”.

A presidente do Conselho Escolar D afirmou que as decisões só sofrem alterações quando é para um bem maior, caso contrário elas se mantêm. A presidente do Conselho Escolar E entende que:

“Ela nos ouve muito. Ela tem as convicções dela, bem fortes por sinal, é uma pessoa de personalidade, mas ela nos ouve. Se nós tivermos argumentos e propostas que convençam, ela descontrói para reconstruir. Temos que ter uma fundamentação que convença não só a ela, mas ao conselho, pois os pais têm essa gestão democrática aqui na escola”.

O presidente do Conselho Escolar F afirmou que as decisões:

“Sofrem pequenas alterações. Na verdade, são alterações para melhorias, mas o planejamento se mantem. Eles monitoram o que acontece na educação, como as alterações na educação municipal e no MEC, então as alterações no planejamento que eu notei são mínimas, mas são alterações necessárias para uma melhoria”.

Já de acordo com a presidente do Conselho Escolar G, a diretora costuma manter suas decisões e caso seja necessária uma alteração ela sempre resolve com o conselho e com a APP. Essa decisão é então passada para todos, para que se chegue em um consenso.

#### 4.2.3.10 Atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola

Com relação às atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola, o presidente do Conselho Escolar A entende que a mesma cobra bastante e incentiva o bom clima da escola, o que faz com que todos tenham vontade de aprender e se sintam como uma família. Já as presidentes dos Conselhos Escolares B e C afirmaram que a principal atitude é ser uma gestora, pois ela tem uma visão pedagógica e humana, como uma líder. Ela possui uma visão mais ampla e isso auxilia muito no desempenho da escola.

Boa postura, bom humor, saber liderar, saber como lidar com o grupo, servir de apoio e ser aberta às opiniões dos demais foram as atitudes da diretora citadas pela presidente do Conselho Escolar D. Já a presidente do Conselho Escolar E entende que a diretora possui uma visão do todo, além de tratar com respeito e buscar ouvir a todos.

O presidente do Conselho Escolar F comentou:

“Pelo tempo que ela está aqui e pelo conhecimento que ela tem do que fazer, o que pude perceber é que ela coordena as atividades e o planejamento, ela também orienta as pessoas do conselho e isso tem um peso muito grande. Ela controla muito bem a parte financeira, é bem aplicada, não tem desvio. A líder que ela é contribui muito para o desempenho da escola, essa atitude de ser líder”.

A presidente do Conselho Escolar G afirmou que a diretora está sempre presente, sabe aplicar o dinheiro onde realmente é necessário, está sempre aberta a diálogos, e pode ser considerada uma amiga.

#### 4.2.3.11 Relacionamento com os professores, pais e alunos e a opinião dos demais na tomada de decisão.

Quanto ao relacionamento da diretora com os professores, pais e alunos, bem como o fato de considerar a opinião dos demais na tomada de decisão, foram unânimes os relatos de que a diretora sempre teve um bom relacionamento com todos, é aberta, ouve o lado de todas as partes e não toma decisões de forma autoritária.

#### 4.2.3.12 Clima da escola

Em relação ao clima da escola, o presidente do Conselho Escolar A falou que esse é ótimo e a direção se dá muito bem com os professores e alunos. Além disso, faz diversas confraternizações com os pais, que aderem bastante.

A presidente do Conselho Escolar B disse que o clima da escola é muito bom. A presidente do Conselho Escolar C elaborou:

“Graças a Deus estamos com um clima muito bom. Bastante trabalho, mas nós temos uma equipe boa. Eu dou aula tanto do primeiro ao quinto, quanto do sexto ao nono, do primeiro ao quinto há uma reserva um pouquinho maior, porque é praticamente professor e turma. Do sexto ao nono já tem vários professores que trabalham com a mesma turma. Então é necessário ter mais trocas, conversar para ver o que pode mexer, o que vai contribuir para o desenvolvimento dos alunos. E nós conseguimos fazer isso porque nos damos bem, o clima é bom”.

O mesmo foi apontado pela presidente do Conselho Escolar D, que disse gostar muito, acreditar que o grupo é bom e que todos se dão bem. A presidente do Conselho Escolar E afirmou que gosta do clima da escola:

“Eu gosto muito. Existem conflitos, como em qualquer lugar, mas tudo é resolvido na hora. Se chamam as partes, se conversa, se ameniza. Então tem muito dialogo, tem constantes paradas para a gente refletir, planejar. Não se permite que uma coisa pequena tome uma proporção maior. Eu venho feliz trabalhar todos os dias de manhã. O clima, o ambiente, a harmonia, a gente tem até uma amizade além da questão profissional porque o clima é muito bom”.

O presidente do Conselho Escolar F disse que considera a escola uma das melhores da região e que a cada ano que passa as condições físicas e pedagógicas da mesma vem melhorando. Acredita ser uma boa escola, que possui tudo que é necessário para o aprendizado dos alunos e com um bom clima, tanto que os professores fazem aperfeiçoamento pois

se sentem motivados a isso. A presidente do Conselho Escolar G disse que o clima é ótimo e que se pudesse escolher, se aposentaria nesta escola.

#### 4.2.3.13 Comportamento em tempos de bonança

Em relação ao comportamento da diretora em tempos de bonança os presidentes dos Conselhos Escolares A e B afirmaram que ela está sempre ativa, sempre procurando melhorar, independentemente de estar tudo dando certo.

O mesmo foi apontado pela presidente do Conselho Escolar C, que complementou “Sempre tem um ‘ah nós podemos fazer isso’. Ela até fica agoniada quando está chegando o final do ano, ela quer fazer muita coisa para melhorar e não tem como fazer tudo, o tempo é curto”.

A presidente do Conselho Escolar D afirmou que quando tudo está dando certo, a diretora fica animada e transmite isso para todos, porém sempre quer melhorar ainda mais. Já a presidente do Conselho Escolar E disse:

“Ela está sempre ligada na tomada. Comemora, elogia, chama todo mundo, festeja, só que no outro dia o trabalho continua. Sempre tendo em mente o foco, não se acomodando. Não é ‘a gente teve um bom resultado, então até ano que vem’, não é nada disso. O trabalho continua, para que ano que vem o resultado seja bom, até melhor do que o anterior, não pode parar”.

Os presidentes dos Conselhos Escolares F e G afirmaram que as diretoras sempre dizem que melhorar, mesmo quando tudo está dando certo.

### 4.3 LIDERANÇA 10X PARA GESTÃO ESCOLAR

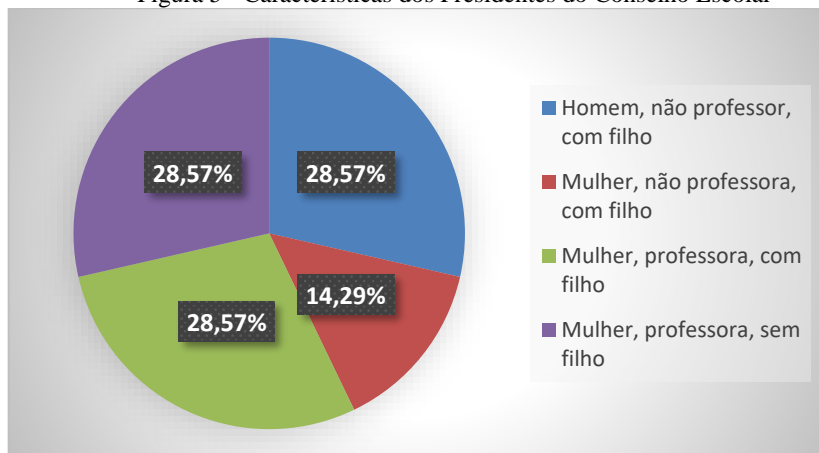
Neste tópico foram cruzados os dados da teoria do líder 10X com os dados obtidos nas escolas públicas de alto desempenho no Ideb de 2015 da cidade de Joinville/SC.

#### 4.3.1 Características dos Entrevistados

As diretoras entrevistadas são todas do gênero feminino e apresentaram bastante experiência na docência, como professoras de escolas. Todas começaram ministrando aulas para depois conseguirem cargos de gerência (supervisora, diretora adjunta, entre outros), e por fim acabarem com o cargo de diretora.

Igualmente, todas as professoras eram do gênero feminino, com larga experiência no campo docente. Todas trabalham na escola há bastante tempo e a grande maioria teve experiência em outras escolas. Foram entrevistados homens apenas como presidentes do Conselho Escolar, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Características dos Presidentes do Conselho Escolar



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme mostra o gráfico acima, dos setes presidentes de Conselho entrevistados, 28,57% - ou seja, duas pessoas - eram do gênero masculino, possuíam filhos na escola, mas não davam aula na mesma. Apenas uma outra presidente não era professora da escola, ou seja, 14,29%. As mulheres, professoras e com filhos na escola totalizam



28,57% e os 28,57% restantes são compostos por mulheres, professoras sem filhos na escola. Assim, 71,43% dos presidentes de Conselhos Escolares entrevistados eram do gênero feminino, enquanto que apenas 28,57% eram do gênero masculino. Tais dados apontam uma supremacia das mulheres, tanto nos cargos de direção quanto na docência e presidência de Conselhos Escolares.

Fica evidente também que o fato de se ter um filho mostrou-se relevante para que a pessoa ocupasse o cargo de presidente, uma vez que 71,43% dos entrevistados possuem filhos na escola, enquanto que apenas 28,57% não.

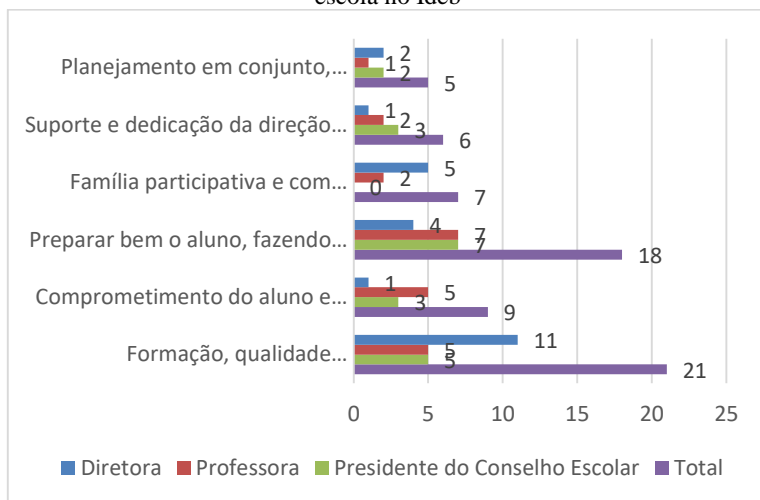
#### 4.3.1.1 Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb

Quanto a perspectiva dos fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb as diretoras mencionaram principalmente o comprometimento do professor e do aluno e a preparação do aluno através de simulados. Além disso, a valorização da comunidade e do profissional, atribuindo o mérito e os incentivando a fazer melhor; a formação continuada dos professores, além da disponibilizada pela prefeitura; o suporte dado pela direção aos professores; o planejamento que envolve os pais, alunos e funcionários, e; o conhecimento dos alunos quanto à importância do Ideb.

As professoras, por sua vez, mencionaram o comprometimento e o envolvimento dos professores nos projetos da escola, o fato de os alunos entenderem a importância do Ideb, o suporte da direção para com os professores e a participação da comunidade. Os simulados, a busca por maneiras diferenciadas de fazer o aluno entender o conteúdo passado, a qualificação dos professores, o empenho dos alunos e a boa relação entre esses dois últimos também foram apontados.

Os presidentes do Conselho Escolar citaram principalmente a formação, qualificação e comprometimento dos professores; a dedicação da direção da escola; a busca pela melhor maneira de ensinar os alunos determinados assuntos; a cobrança imposta aos alunos; a estrutura da escola; a recuperação e o reforço. A figura 6 mostra os fatores mencionados mais vezes pelas diretoras, professoras e presidentes do Conselho Escolar.

Figura 6 - Fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico acima mostra que a formação, qualidade, comprometimento e valorização dos professores foi o fator mais apontado pelos entrevistados, em um total de 21 vezes. Em segundo lugar ficou a preparação do aluno para a prova, através de simulados e reforços, com um total de 18 vezes. O comprometimento do aluno e conhecimento sobre a importância do Ideb; a família participativa e com escolaridade alta; o suporte e dedicação da direção para com os professores e o planejamento em conjunto, reuniões e estrutura da escola ficaram em seguida, com 9, 7, 6 e 5 menções respectivamente. Há uma disparidade de opiniões entre as diretoras - que elencaram principalmente a formação, qualidade, comprometimento e valorização dos professores como fator -, com as professoras e os presidentes do Conselho Escolar, que enfatizaram mais o bom preparo do aluno, simulados e reforços.

#### 4.3.2 A Disciplina Fanática

Neste subtópico foi realizada uma análise dos dados encontrados, em comparação com o modelo de líder 10X, no que tange à disciplina fanática.

#### 4.3.2.1 Decisões conscientes e planejadas

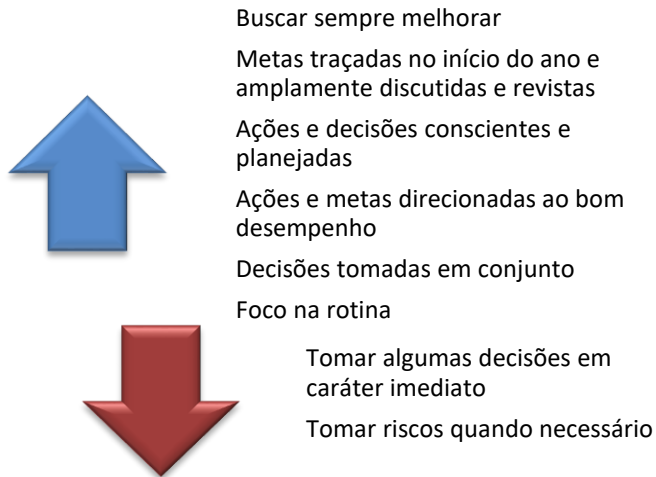
No que se refere à tomada de decisões de forma consciente e planejada com o intuito de se obter um bom desempenho no Ideb, as diretoras das escolas mencionaram tomar decisões pensadas, por isso se reúnem com toda a equipe. Existem casos onde as decisões precisam ser tomadas em caráter imediato, todavia as decisões são conscientes, bem planejadas, bem conversadas e as opiniões de todos os lados são ouvidas.

As ações e metas – traçadas no início do ano - são amplamente discutidas e revistas, e objetivam a conquista de um bom desempenho. Além disso, algumas diretoras afirmaram focar na rotina, pois a consideram de extrema importância, já que essa faz parte de um processo contínuo de busca por melhorias, descoberta de problemas e resolução dos mesmos, um dia de cada vez. Admitem algumas vezes tomar certas decisões na coragem, correndo riscos por serem decisões de caráter emergencial, mas isso são casos isolados.

Os professores, por sua vez, afirmam que as decisões são sempre voltadas para o bom desempenho e que se busca sempre tomar essas decisões em conjunto. Além disso, entendem que nada acontece hoje ou amanhã, mas é a rotina, a caminhada diária, a atitude de sempre tentar fazer o melhor possível. Todo início de ano é realizado um planejamento letivo, onde estabelecem o que deve ser buscado.

Decisões planejadas sempre, é o que dizem os presidentes dos Conselhos Escolares. Entendem que o bom desempenho obtido é apenas um resultado do que acontece no dia-a-dia, mesmo porque é uma prova que ocorre de dois em dois anos. Todos os anos o ensino é o mesmo, a caminhada é a mesma, sempre de forma disciplinada. Não deve ser cobrado o aprendizado somente em anos de Ideb. As ações que estão diretamente ligadas ou não à disciplina fanática, no que tange às decisões conscientes e planejadas estão apresentadas na figura 7.

Figura 7 - Decisões conscientes e planejadas



Fonte: elaborado pelo autor.

O diagrama acima mostra em azul o que é consistente com a teoria da disciplina fanática apresentada por Collins e Hansen (2012), que preza por valores constantes, metas de longo prazo, padrões de desempenho e métodos consistentes. O que não foi apontado pelos autores da teoria, mas foi citado pelos entrevistados, está denotado pela seta laranja. Vale ressaltar que esta segunda seta não mostra o que está errado ou em desacordo com a teoria, apenas que não foi englobado pela mesma.

A disciplina fanática é a consistência de ações, ou seja, a autodisciplina. É realizar o que for necessário para gerar ótimos resultados, mesmo com as dificuldades encontradas. Além disso, o planejamento transmite a confiança na capacidade de se ter um bom desempenho em situações adversas, diminui a probabilidade de que ocorra algo muito prejudicial em tempos difíceis e mostra o autocontrole do líder em um ambiente fora de controle.

#### 4.3.2.2 Fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos

A respeito dos fatores fundamentais que asseguram o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos, as diretoras citaram a valorização dos alunos e dos professores, o respeito, o contato e a presença dos pais na escola, a constante qualificação e empenho dos

professores, a baixa rotatividade de professores e o diálogo entre professores, alunos e direção. A tradição da escola em ter um bom desempenho também foi mencionada, pois todos se sentem incentivados a manter esse padrão. Além disso, o grau de instrução dos pais também se mostrou relevante, embora existam algumas escolas situadas em bairros menos afortunados e que mesmo assim conseguem ter um bom desempenho.

A listagem de fatores feita pelas professoras foi similar: o comprometimento dos professores, o trabalhar com seriedade, a busca pela melhoria, o desempenho dos professores em sala de aula, o incentivo da direção escolar, a estrutura familiar, o ambiente escolar agradável, o envolvimento dos pais com a escola e o dos próprios professores com os alunos, que não se restringe apenas à sala de aula.

Já os presidentes dos Conselhos Escolares apontaram o clima da escola, a competência dos professores, as confraternizações e o planejamento escolar como principais fatores. Além destes, focar não apenas na prova, mas no aprendizado do aluno, para que ele vire um bom cidadão, bem como o foco na meta estipulada e o desempenho dos professores, direção e todos que trabalham na escola. Tentar inovar sempre, verificar o que não está mais dando certo, pesquisar e procurar melhorar e o interesse dos próprios alunos em aprender o que lhes é passado também foram destaque.

A constante qualificação e empenho dos professores foi um fator mencionado pelos três grupos de entrevistados, além da valorização e a prospecção de criar um ambiente agradável ao aluno. As diretoras e as professoras destacaram a importância da estrutura familiar diversas vezes. As professoras e os presidentes dos Conselhos Escolares ressaltaram que a busca pela melhoria contínua é de extrema importância.

Os fatores que levam a escola a ter um bom desempenho duradouro segundo os entrevistados vão de encontro com a “caminhada das 20 milhas”, que fala sobre o comprometimento, buscar melhorar e tentar sempre evoluir, independentemente da situação. É o crescer de forma ordenada, buscando um caminho correto a se seguir, bem como focar no cotidiano (COLLINS; HANSEN, 2012).

#### 4.3.2.3 Decisões que se mantem

Quanto às decisões se manterem ou sofrerem alterações, e sobre tomar decisões duradouras, as diretoras afirmaram traçar metas e, caso seja necessário, realizar alterações ao longo do tempo. Quando está tudo correndo bem, as decisões mantêm-se. Entretanto, algumas afirmaram

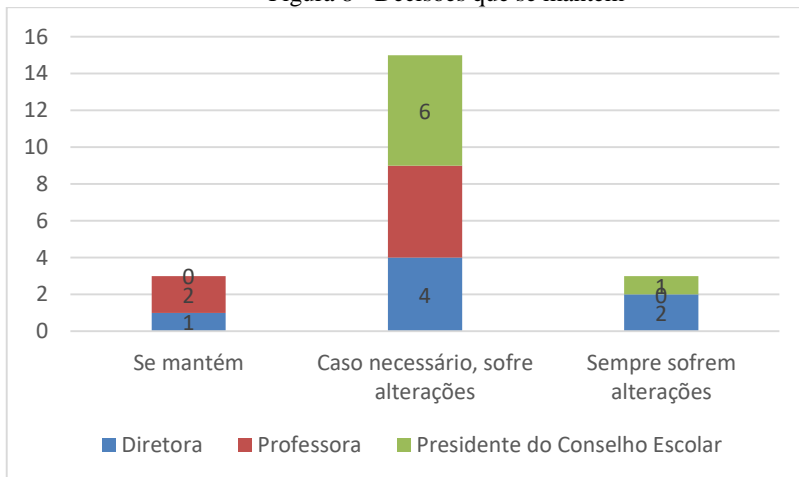
acreditar que tudo à longo prazo necessita de alterações, que não é possível manter por muito tempo a mesma coisa. Elas procuram sempre fazer melhorias dentro dos projetos, é uma rotina de tentar melhorar diariamente, buscando sempre em conjunto analisar e avaliar.

Uma das diretoras, em contrapartida, disse que busca manter as decisões, pois apesar de algumas vezes ter dúvidas e se perguntar se está de fato tomando a atitude correta, a troca de encaminhamento a todo instante gera uma inconsistência. Tal atitude vai de encontro com a “caminhada das 20 milhas”. As diretoras deixam claro existir ações de longo, médio e curto prazo, e que sempre que alterações são feitas é em prol do objetivo estabelecido pela escola.

As professoras acreditam que as decisões se mantêm, e que isso é importante pois em escolas que já trabalharam onde as decisões mudavam constantemente, a escola como um todo acabava sendo prejudicada e ninguém tinha muita certeza do que fazer. As modificações ocorrem, mas geralmente procura-se manter as decisões que foram tomadas. Existe flexibilidade nesse sentido, tudo é conversado e alterado, caso necessário.

Os presidentes dos Conselhos Escolares dizem o mesmo, e acrescentam que a grande maioria das decisões são tomadas em grupo, logo há um debate, nada é decidido autoritariamente. Como tudo é bem debatido, raramente ocorre de ter que modificar uma decisão. Caso ocorra, no entanto, as opiniões bem fundamentadas são analisadas e ocorre a mudança.

Figura 8 - Decisões que se mantêm



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 8 mostra as diferentes respostas dos entrevistados acerca deste assunto. As decisões em sua maioria costumam se manter e caso necessário sofrer pequenas alterações com o passar do tempo. Três indivíduos responderam que ela se mantém ao longo do tempo. Além disso, as decisões costumam ser analisadas com todo o grupo, ou seja, tomadas em conjunto. Isso foi mencionado sete vezes. A percepção entre os diferentes níveis hierárquicos não pôde ser determinada pelos dados coletados.

Em suma, as decisões e suas respectivas alterações estão sempre mirando o grande objetivo da escola, que se mantém. Para alcançá-lo, cada dia é parte da caminhada, de forma fanática e com ações consistentes, assim como descrevem Collins e Hansen (2012).

### **4.3.3 A Criatividade Empírica**

Neste subtópico foi realizada uma comparação entre os dados encontrados e o modelo de líder 10X no que se refere à criatividade empírica.

#### **4.3.3.1 Papel dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave**

No que tange ao papel, se é que houve, dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave, as diretoras entendem que toda a equipe faz parte da gerência, ninguém fica na sombra dos outros. Tentam sempre argumentar com a sua opinião, mas respeitam a dos outros. Todavia, ponderam que é necessário verificar se algo deve ser feito imediatamente ou se deve ser marcada uma reunião com todos. Em situações do dia-a-dia ou emergenciais não é necessário marcar uma reunião.

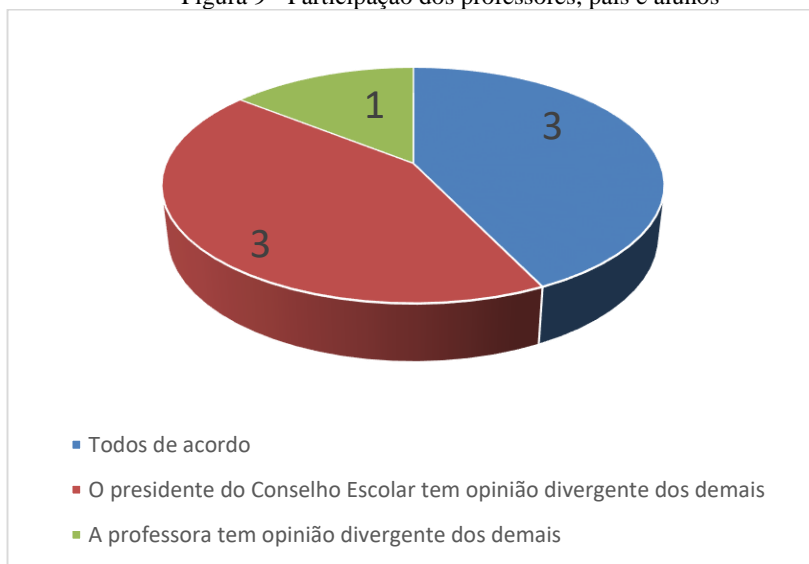
A maior parte das decisões são realizadas pelos profissionais da escola, mas existem muitas situações das quais os pais participam ativamente, e mesmo quando não participam são informados. Desde o planejamento tudo ocorre de forma conjunta para que todos estejam de acordo.

As professoras afirmam que sempre que ocorre algum projeto ou evento, os familiares e professores são comunicados. Todos estão cientes do que está acontecendo na escola, dando opinião nas reuniões. Algumas professoras entendem que os professores participam de forma mais ativa enquanto que os pais participam apenas quando necessário. Os alunos

participam mais dentro da sala de aula, através do próprio empenho e dos *feedbacks* fornecidos aos professores.

Na concepção dos presidentes dos Conselhos Escolares, todos participam nas reuniões e até mesmo no decorrer dos dias quando solicitado, entretanto, a maioria das decisões são tomadas pela diretoria e pelos professores, por estarem no cotidiano da escola. Alguns presidentes entendem que os pais participam pouca das decisões, apenas nas reuniões, enquanto que outros entendem que os pais participam ativamente nas decisões da escola. A figura 9 mostra a diferença de opiniões entre esse aspecto.

Figura 9 - Participação dos professores, pais e alunos



Fonte: elaborado pelo autor.

Como mostra a figura 8, na maioria dos casos as opiniões das diretoras, professoras e presidentes do conselho escolar são diferentes quanto à participação dos professores, pais e alunos no processo de tomada de decisão, todavia, por unanimidade foi mencionado que todos participam do processo de tomada de decisão. Vale mencionar também que a maioria dos casos de divergência, ou seja, dos quatro casos, três são do presidente do Conselho Escolar, enquanto as diretoras não foram em momento algum o divergente.



Sendo assim, nas escolas não se busca a sabedoria convencional para o percurso, mas volta-se para as evidências empíricas, ou seja, se confia na observação direta, envolvendo-se com as evidências dos diferentes níveis hierárquicos onde quem apresentar mais evidências tem sua ideia implantada (COLLINS; HANSEN, 2012).

#### 4.3.3.2 Nível de Confiança na Tomada de Decisões

Foi questionado exclusivamente às diretoras sobre o nível de confiança que estas possuem em sua tomada de decisão. Admitiram em alguns momentos se sentirem inseguras, mas de maneira geral se sentem confiantes, admitem quando erram e sempre tomam as decisões com o objetivo de melhorar. Nunca é possível ter certeza se tudo que se está fazendo é correto, por isso sempre se questionam se a decisão tomada foi a correta.

Procuram manter o pé no chão, mesmo sonhando alto em alguns momentos. Além disso, sempre acreditam em suas equipes, sabem da competência e do comprometimento de cada um e que todos irão se empenhar para obter o melhor resultado. Além disso, buscam tomar as decisões em conjunto através de conversas.

Em suma, percebeu-se que o nível de confiança das diretoras em suas tomadas de decisões é alto, pois se demonstraram convictas no que decidem e buscam tomar decisões em conjunto. Com o aval dos demais, a pessoa tende a se sentir mais segura nas decisões. Outro aspecto importante de ser destacado é o de possuírem equipes de qualidade e confiarem na capacidade das mesmas.

Nesse aspecto há uma divergência em relação ao que foi apresentado por Collins e Hansen (2012), onde as empresas devem sempre tomar decisões com base nas evidências empíricas. Nas escolas nem sempre é possível tomar decisões com base nestas evidências, pois acontecem situações que nunca foram vistas antes, mas que devem ser resolvidas imediatamente.

#### 4.3.3.3 Engajamento e Alinhamento das Pessoas

Quanto ao engajamento e o alinhamento das pessoas em torno das decisões da diretora, estas afirmaram ter o apoio de todos em suas decisões. Poucos foram os casos em que houve resistência, e quando isso ocorre é de uma pequena parcela. De modo geral, as diretoras acreditam que todos aceitam e apoiam, pois participam do processo de tomada de decisão através de conversas e sugestões.

As professoras, por sua vez, entendem que há o engajamento, já que ocorre a troca de ideias e todo mundo acaba se envolvendo, o que gera uma situação participativa e não autoritária. Além disso, há uma convivência entre as pessoas por um longo período, dentro da escola, que as fazem se sentir como uma família.

Os presidentes do Conselho Escolar entendem que o clima da escola é ótimo, logo as diretoras conseguem o engajamento e alinhamento pois suas decisões são bem fundamentadas e conversadas. As decisões são tomadas pensadas no futuro da escola, para todos que estão dentro dela.

Assim, a ideias criativas apresentadas por todos que participam e concordam com essas são validadas pelas experiências empíricas (COLLINS; HANSEN, 2012). O fato de todos participarem do processo torna ele mais empírico, pois tendo diversas ideias, quem possui mais dados empíricos acaba tendo a ideia acatada.

#### 4.3.3.4 Exemplos de Decisões Incorretas e Suas Correções

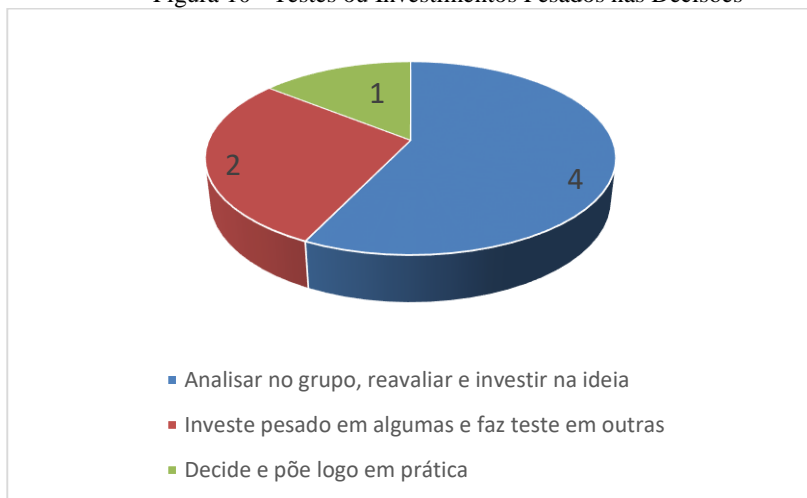
No que se refere a um exemplo específico de alguma situação relacionada ao desempenho dos alunos no Ideb em que foi tomada uma decisão e que esta acabou não dando certo - questionado exclusivamente às diretoras -, estas afirmaram que ao observar ou receber a informação de que algo está errado, buscam solucionar esse problema escutando evidências propostas pelos demais funcionários da escola e acatando a que for mais bem argumentada. Ademais, muitas soluções são propostas em conjunto.

Como mencionado anteriormente por Collins e Hansen (2012), a escola busca tomar decisões com base nas evidências empíricas, e o grande número de participantes consegue deixar tais evidências mais claras.

#### 4.3.3.5 Testes ou Investimentos Pesados nas Decisões

As diretoras foram questionadas quanto a fazer testes ou investimentos pesados em suas decisões. Quatro mencionaram tomar as decisões no grande grupo, analisando os pontos positivos e negativos, reavaliando constantemente e, quando finalmente decidem tomar uma decisão, investem nela. Duas disseram investir pesado em certas decisões e em outras aos poucos, fazendo testes. Uma diretora acredita que deve logo por em prática, pois não há tempo hábil para ficar se testando muito.

Figura 10 - Testes ou Investimentos Pesados nas Decisões



Fonte: elaborado pelo autor.

Como é possível verificar na figura 10, na maioria dos casos é realizada uma análise prévia com o grupo para então investir na ideia e reavaliar constantemente. Além disso, 85,71% das diretoras buscam tomar decisões mais planejadas, com calma e conversa.

Assim, quanto a primeiro fazer testes antes de investir pesado, destacado por Collins e Hansen (2012), 85,71% das diretoras fazem testes na totalidade ou em apenas parte das decisões, enquanto que 14,29% não os realizam. É possível que este aspecto esteja ligado ao fato de se tratar de instituições públicas, onde existe maior burocracia.

#### 4.3.4 A Paranoia Produtiva

Neste subtópico os dados encontrados foram comparados ao modelo de líder 10X no que se refere a paranoia produtiva.

##### 4.3.4.1 Preparação para Situações Adversas e Prevenção de Problemas e Situações Futuras

Em relação a preparação da escola para situações adversas e a prevenção de problemas e situações futuras, questionado exclusivamente às diretoras, estas afirmaram procurar sempre manter a escola em uma situação de calma e se precaver mesmo quando já estão lá. Além disso,

deixam claro que sempre há onde melhorar, principalmente no que se refere ao desempenho do aluno. Quando acontece uma situação adversa, buscam resolver imediatamente.

Todas as diretoras entendem que é preciso estar sempre se precavendo já que a escola, por ser algo vivo, sempre passa por situações inesperadas no cotidiano. Todavia, a maioria das ações são previstas no próprio planejamento. Assim, os dados cruzam-se com o proposto por Collins e Hansen (2012), sobre o líder 10X ser hipervigilante nos tempos bons e ruins, sempre considerando a possibilidade de futuras situações adversas.

#### 4.3.4.2 Comportamento em Tempos de Bonança

Quanto ao comportamento das diretoras em tempos de bonança, estas disseram que tentam melhorar a todo instante. Comemoram os resultados, mas buscam sempre se aperfeiçoar. Elas acreditam que não se deve procurar e resolver problemas apenas em momentos turbulentos, mas que devem manter essa prática sempre viva. Destacaram que na educação é impossível chegar na perfeição, há sempre onde melhorar.

As professoras mencionaram que estando ou não em um momento bom, as diretoras agem da mesma forma, a exigência se mantém. Elas preveem o que pode acontecer, sempre buscando algo que possa ser melhorado, independente do momento.

Já os presidentes do Conselho Escolar afirmaram que as diretoras ficam animadas, comemoram e elogiam todo mundo, porém continuam sempre ativas, buscando a melhoria continua. Tais perspectivas estão de acordo com as mencionadas por Collins e Hansen (2012), onde o líder 10X está sempre considerando a possibilidade de que as circunstâncias se alterem. São hipervigilantes nos tempos bons e ruins, há sempre onde melhorar e procuram sempre se preparar para situações ameaçadoras.

#### 4.3.5 A Ambição Nível 5

Neste subtópico foi realizada uma análise dos dados encontrados com relação ao modelo de líder 10X no que se refere a ambição de nível 5.

##### 4.3.5.1 Diferença Desta Escola em Relação às Demais

Quanto ao que havia ou há de diferente na escola em relação às demais escolas públicas da cidade, e o que permitiu a essa ter bons

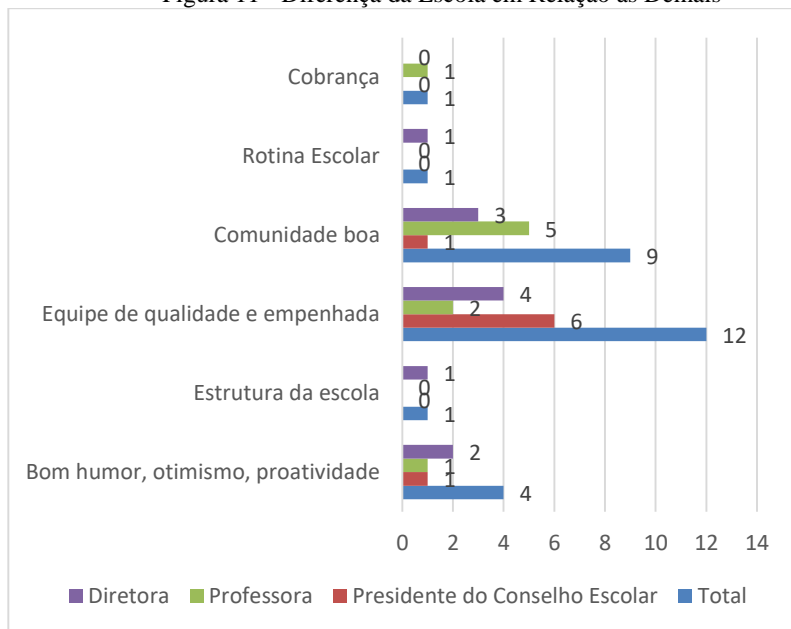
resultados - ou seja, o que as outras escolas poderiam ter feito como essa, mas não fizeram -, as diretoras destacaram a motivação, o bom humor, o otimismo, a proatividade e equipes formadas, capacitadas e bem empenhadas de professores.

Ressaltaram que a equipe é bem sólida, formada há bastante tempo. A comunidade, por sua vez, é bem ativa, os pais sempre que questionados ou requisitados estão junto com a escola. Além disso, apontaram o planejamento, o envolvimento de todos, a rotina e o próprio aluno, por aceitar a cobrança que lhe é feita.

As professoras acreditam que a diferença está na direção, nos professores e no quadro estável dos mesmos, na exigência, na estrutura familiar e, principalmente, na comunidade, pois a escola deve estar unida, com todos envolvidos.

A perspectiva dos presidentes do Conselho Escolar é a de que a diferença é a comunidade, a participação dos pais, a forte liderança da direção da escola, o apoio aos professores, o planejamento e o quadro de profissionais, formados e motivados. As opiniões podem ser verificadas na figura 11.

Figura 11 - Diferença da Escola em Relação às Demais



Fonte: elaborado pelo autor.

Em 42,85% das opiniões dos entrevistados a equipe de qualidade e empenhada foi apontada como diferencial, seguida pela boa comunidade com 32,14% dos casos. Foi percebida uma tendência em dar o crédito do bom desempenho para os outros, ou seja, as diretoras mencionarem como grande diferencial a equipe de qualidade e o trabalho da comunidade, bem como as professoras destacarem a comunidade e os conselhos apontarem sobretudo os professores e a gestão da escola.

Tais aspectos mostram-se relativos à ambição nível 5 de Collins e Hansen (2012), que trata do porquê dos líderes serem seguidos, pois possuem uma ambição fascinante e canalizam seu ego e intensidade para algo maior e mais duradouro do que eles próprios, nesse caso, o aprendizado do aluno.

#### 4.3.5.2 Ideais Referentes a Gestão Que Dificilmente se Alteram

No que se refere aos ideais referentes a gestão que dificilmente se alteram, questionado exclusivamente às diretoras, estas citaram o bom humor, os afagos do dia-a-dia e o fato de acreditar que a escola e as pessoas podem ser melhores, além da busca por desenvolver o aluno para que ele possa contribuir com a sociedade. Garantir que toda a capacidade que o aluno possui internamente seja aproveitada e acreditar no potencial de cada aluno também foram destacados. Esse tópico relaciona-se com a receita EMC, criada por Collins e Hansen (2012), onde as práticas duradouras criam a fórmula para o sucesso consistente das escolas.

#### 4.3.5.3 Atitudes da Diretora que Implicam no Bom Desempenho da Escola

A respeito das atitudes da diretora que implicam no bom desempenho da escola, as diretoras destacaram o bom humor, entusiasmo, pensar de forma positiva, facilitar o trabalho dos professores, a dedicação de todos e acreditar no que faz. Manter a harmonia do grupo, ouvir, ajudar, trabalhar em equipe e direcionar e apoiar as pessoas também foram citados.

As professoras afirmam ter uma diretora parceira, humana, flexível e exigente, que sabe quais decisões tomar e quando chamar a atenção das pessoas. Além disso, transmite confiança, gera harmonia no grupo e dá liberdade para os professores trabalharem, embora sempre forneça ideias. Além disso, consideram o fato de conseguir envolver bastante a comunidade., ser humilde e querer sempre aprender e ouvir.

Os presidentes do Conselho Escolar creditam o bom desempenho ao fato das diretoras serem gestoras, com um olhar sistêmico, sempre presentes e que sabem onde aplicar os recursos financeiros. Além disso, possuem boa postura, sabem como liderar um grupo, são abertas a receber opiniões, sempre de bom humor e abertas ao diálogo.

É perceptível a capacidade que as diretoras têm de canalizar seu ego para o bem da escola, sempre estão dispostas a ajudar em prol da melhoria do desempenho dos professores e alunos, buscando criar um ambiente agradável, o que vai de encontro com a ambição nível 5 de Collins e Hansen (2012).

#### 4.3.5.4 Relacionamento com os Professores, Alunos e Pais

A respeito do relacionamento da diretora com os professores, alunos e pais, as diretoras entendem que ocorre no cotidiano e de forma constante. É necessário verificar quando devem ser chamadas as pessoas para se reunirem e quando se deve tomar as decisões sozinha. As decisões que mexem com valores e situações mais relevantes possuem a participação de todos. O ouvir é de extrema importância, todavia não se pode trabalhar no achismo, apenas com fatos.

As professoras e os presidentes do Conselho Escolar destacaram em unanimidade que as diretoras consideram a opinião dos demais na tomada de decisão e aí que se revela o bom relacionamento. Além disso, as mesmas são pessoas abertas, que ouvem o lado de todos e tomam decisões participativas. Assim, as diretoras buscam o melhor para a escola e não o melhor para o seu próprio ego, o que vai de encontro com a ambição de nível 5.

#### 4.3.5.5 Clima da Escola

No que se refere ao clima da escola, questionado exclusivamente às professoras e aos presidentes do Conselho Escolar, as professoras afirmaram que o clima na escola é positivo, alegre e integrador, onde todos podem contar com a equipe administrativa e o corpo docente. O clima é bom em todos os níveis hierárquicos.

Já os presidentes do Conselho Escolar apontaram ser ótimo o clima e que a direção se comunica muito bem com os professores e alunos, além de existirem diversas confraternizações com os pais. Existe muito diálogo na escola e isso mostra que o clima e o bem estar da mesma está acima de qualquer pessoa. É uma cultura e não apenas uma realização pessoal, como apresentam Collins e Hansen (2012).

#### 4.3.5.6 A Diretora Como Líder

No que se refere a considerar a diretora como líder, as professoras disseram que de fato elas são, pois colocam suas posições, mas sempre respeitam a opinião alheia, sempre conversam e pedem opiniões, além de sempre se chegar em um consenso. Elas impõem respeito, não medo, são sempre corretas nas atitudes, apoiam os professores, dão abertura para todos, têm humildade e admitem quando erram.

Os presidentes do Conselho Escolar, por sua vez, afirmam que as diretoras são líderes pois trabalham em conjunto e sabem cativar os outros, servindo de inspiração. Elas estão sempre buscando melhorar, cobram a si mesmas e aos outros. Sabem o que fazem e são transparentes. Estão sempre abertas ao diálogo, participam de tudo e possuem uma visão do todo, o que vai de encontro com Collins e Hansen (2012), que apontam que o líder 10X busca sempre ser justo, incentiva quem está ao seu lado e luta por uma causa maior.

### **4.3.6 Referencial para Criação de um Modelo para Gestão Escolar**

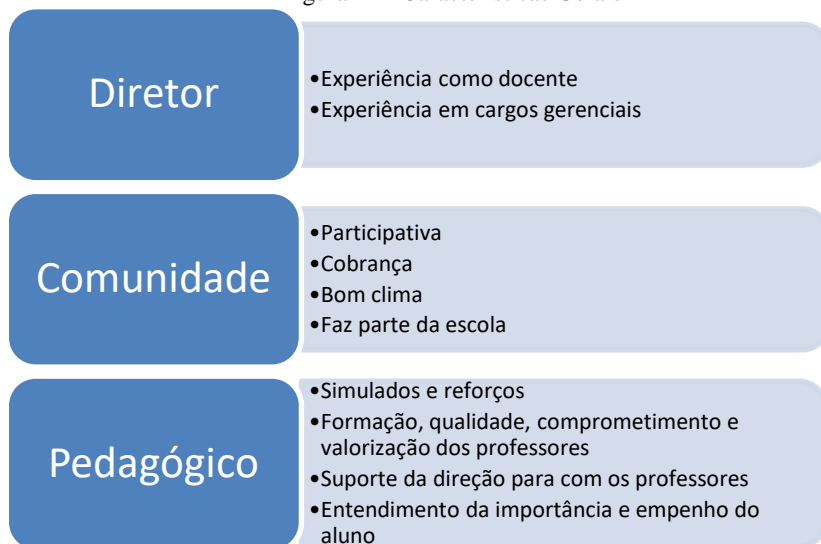
Neste subtópico será apresentado um referencial para a criação de um modelo para gestão escolar. Tal referencial foi baseado nos dados encontrados e analisados neste trabalho e, portanto, no modelo de líder 10X.

#### 4.3.6.1 Características Gerais

O ideal é que o cargo de diretor seja ocupado por professores com pelo menos alguns anos de experiência como docentes. Além disso, devem ter ocupados outros cargos gerenciais antes de ocuparem esta posição, o cargo de supervisor e de diretor adjunto, por exemplo, são cargos importantes para o aprendizado pré-direção. Foi elaborado um esquema das principais características, observado na figura 12.



Figura 12 - Características Gerais



Fonte: elaborado pelo autor.

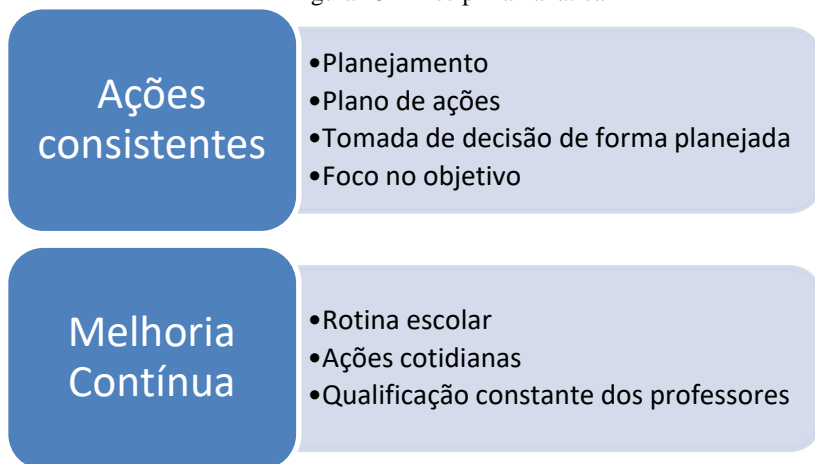
A participação da comunidade e dos pais se mostra muito efetiva nas escolas, pois aumenta a cobrança dos professores e cria um ambiente mais participativo e um bom clima na escola. O diálogo também se mostrou importante, pois permite o surgimento de novas ideias e faz com que todos se sintam parte da escola.

A aplicação de simulados também se mostrou muito efetiva nas escolas, assim como a formação continuada dos professores, o suporte da direção para com os professores, o próprio entendimento e empenho do aluno no Ideb e no seu próprio dia-a-dia na escola.

#### 4.3.6.2 Disciplina Fanática

Para a disciplina fanática é necessário que a escola busque sempre melhorar, sem dar passos largos, pois pode prejudicar o seu desempenho futuro. As ações devem ser consistentes, então a direção precisa realizar um planejamento e tomar decisões sempre de forma pensada com o intuito de se alcançar o objetivo. O resumo das ações referentes à disciplina fanática pode ser visualizado na figura 13.

Figura 13 - Disciplina Fanática



Fonte: elaborado pelo autor.

A rotina escolar é de crucial importância, pois a caminhada é diária e disciplinada, com ações consistentes para se chegar onde a escola deseja. As ações cotidianas são as que no final trazem resultados, pois é com o dia-a-dia que se chega no objetivo final da organização. A direção deve estar sempre mirando o objetivo e focando na caminhada, a busca pela melhoria é contínua. O professor deve estar sempre se qualificando, além de criar um ambiente agradável para o aluno.

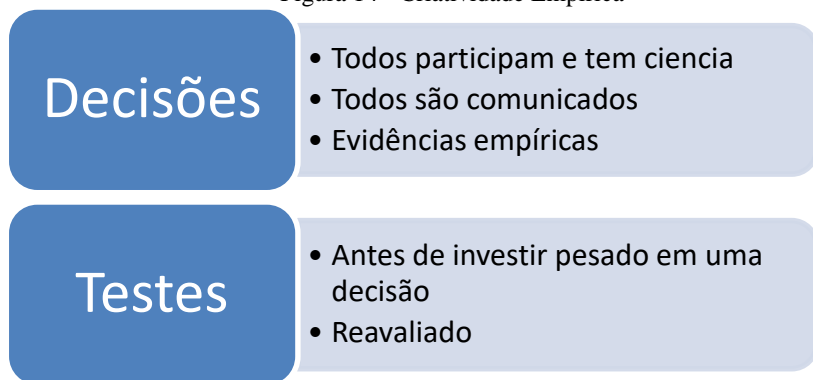
Para que o aluno aprenda e conseqüentemente a escola tenha um bom desempenho no Ideb, as decisões devem ser voltadas para esse objetivo. A prova ocorre de dois em dois anos, todavia a preparação é feita todos os dias. Todo ano deve ser realizado o planejamento, bem como os planos de ação. As decisões devem ter caráter duradouro e se manterem, caso contrário o rumo das ações e o próprio objetivo são confundidos ou esquecidos. Vale ressaltar a necessidade de se fazer alterações quando preciso, o que deve ser bem delimitado é o objetivo, e as alterações devem sempre ir de encontro a ele.

#### 4.3.6.3 Criatividade Empírica

Todos entendem que a direção, os professores, pais e alunos fazem parte da decisão e estão cientes do que está acontecendo na escola. Sempre que ocorre algum projeto ou evento, todos são comunicados. As decisões são discutidas e todas as opiniões levadas em consideração,

todavia, quem apresentar as melhores evidências empíricas tem a decisão acatada. Ponderam sobre quando a decisão deve ser tomada imediatamente e quando deve ser reunido a todos para uma discussão. Além disso, nas escolas nem sempre é possível tomar decisões com base em evidências empíricas, mas na medida do possível devem buscar tais evidências na tomada de decisão. Em se tratando de criatividade empírica, a figura 14 apresenta os principais aspectos elencados durante este estudo.

Figura 14 - Criatividade Empírica



Fonte: elaborado pelo autor.

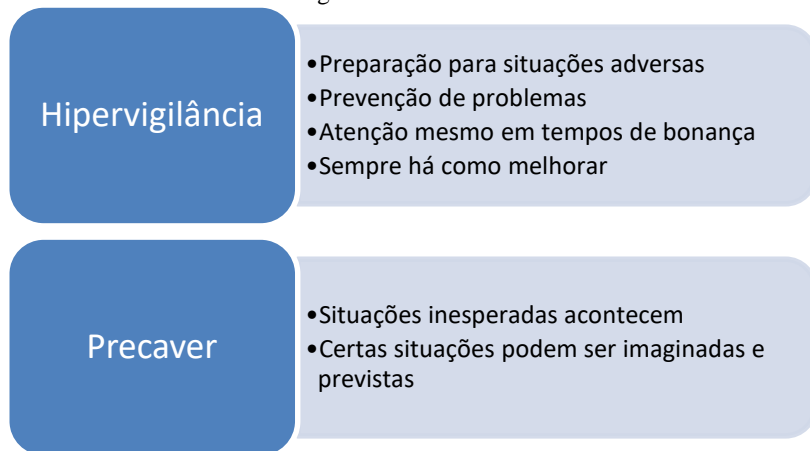
Deve-se realizar pequenos testes no dia-a-dia antes de investir pesado em uma decisão, pois esta pode acarretar em sérios problemas. Deve-se, portanto, manter o pé no chão e não tomar atitudes de maneira rápida e irresponsável, sem qualquer embasamento. As decisões importantes devem ser tomadas após uma análise com o grupo, sempre reavaliando as opções. Além disso, para que se tenha o engajamento e alinhamento dos demais, é importante que as decisões sejam tomadas em conjunto, pois torna-se uma decisão coletiva e não individualizada. Assim, todos sentem que fazem parte do processo e entram em comum acordo.

#### 4.3.6.4 Paranoia Produtiva

A paranoia produtiva consiste na hipervigilância, estar sempre preparado para situações adversas e atuar na prevenção de problemas e situações futuras. É preciso estar sempre atento, mesmo em tempos de bonança. Ter em mente que sempre existe onde melhorar e buscar sempre

estar atento a possíveis situações que possam acontecer é necessário. Sobre a paranoia produtiva, foram elencadas as seguintes características:

Figura 15 - Paranoia Produtiva



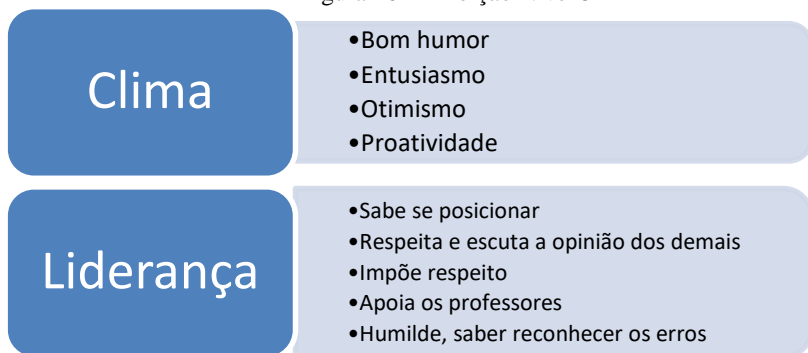
Fonte: elaborado pelo autor.

A escola é algo vivo e situações inesperadas acontecem no cotidiano, por isso é preciso estar sempre precavido. Algumas situações podem ser imaginadas e previstas no próprio planejamento, podendo então a direção tomar as ações e medidas necessárias. Quando está tudo correndo bem é preciso comemorar, mas nunca se acomodar.

#### 4.3.6.5 Ambição Nível 5

A ambição nível 5 se refere a como as diretoras são e como transmitem essa energia. É a motivação, o bom humor, o entusiasmo, o otimismo, a proatividade, o acreditar que as pessoas podem melhorar, a formação da diretora, a busca em desenvolver o aluno e contribuir dentro da sociedade. Além disso, o próprio empenho, a qualidade da equipe e a própria participação da comunidade em que esta inserida. Por fim, sobre a ambição nível 5, a figura 16 apresenta os principais aspectos levantados.

Figura 16 - Ambição Nível 5



Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere à diretora como líder, ela deve colocar sua posição, mas sempre respeitar a opinião alheia, conversando, pedindo opiniões e sempre informando os demais. A diretora deve impor respeito e não medo, sendo correta nas atitudes, apoiando os professores, dando abertura a todos, tendo humildade e admitindo quando errar. Sabe cativar os outros servindo de inspiração, busca melhorar, cobra a si mesma e aos outros, sabe o que faz e é transparente.

O fato de transmitir confiança e ser bem receptiva, sendo uma amiga, criando um clima de família na escola é muito importante. Além disso, o fato de o processo de tomada de decisão ser feito de forma participativa cria um clima bom na escola, pois as pessoas se sentem importantes e valorizadas, cria uma harmonia.

Figura 17 - Indicadores para criação de um referencial padrão



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, a figura 17 mostra um resumo dos indicadores para criação de um referencial padrão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo analisar o impacto do líder 10X no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb. Foram estudados sete casos empíricos, envolvendo a Escola Municipal Governador Pedro Ivo Campos, Escola Municipal Pastor Hans Müller, Escola Municipal Professora Virginia Soares, Escola Municipal Professora Laura Andrade, Escola Municipal Professora Zulma do Rosario Miranda, Escola Municipal Vereador Curt Alvino Monich e Escola Municipal Padre Valente Simioni.

O estudo foi baseado no modelo de líder 10X de Collins e Hansen (2012), que elenca as características dos líderes que conseguiram prosperar mesmo na incerteza e caos. Os comportamentos essenciais propostos foram a disciplina fanática, a criatividade empírica e a paranoia produtiva, os quais possuem uma força motivadora central, a ambição de nível 5.

Para a concretização deste trabalho foram elencados objetivos específicos, que consistem na caracterização das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram boas notas no Ideb; na análise das práticas, comportamentos e atitudes dos gestores das escolas que obtiveram alto desempenho; na apresentação da gestão escolar das escolas públicas municipais com o objetivo de validar a liderança 10X e, na criação de um referencial para um modelo de liderança 10X para a gestão escolar.

Quanto ao primeiro objetivo, as escolas são de caráter público municipal, situadas na cidade de Joinville/SC, considerada uma cidade referência em educação pública em âmbito nacional. A maioria das escolas já são bem consolidadas, sendo as mais novas com dezenove anos de fundação e a maioria com mais de trinta.

No que tange à análise das práticas, comportamentos e atitudes do gestor das escolas de alto desempenho as diretoras se mostraram pessoas com muitos anos de docência e com experiência em outros cargos de gestão, antes de assumirem o cargo de diretora. Além disso, todas eram do gênero feminino. As diretoras mostraram-se pessoas humildes, reconhecendo principalmente o empenho dos professores no bom desempenho da escola. Valorizam a qualificação dos professores, com quem possuem uma relação aberta e de confiança mútua, tornando o clima da escola positivo. O mesmo ocorre com os alunos.

Mostraram-se pessoas muito dedicadas, com visão sistêmica, transparentes e bem exigentes, sempre verificando o que pode ser melhorado e identificando possíveis futuros problemas na escola.

Praticam uma tomada de decisão participativa e planejada - os professores costumam ter uma maior participação -, pois entendem que todos fazem parte da escola. Assim, costumam realizar confraternizações com pais e professores. São pessoas que tem o pé no chão, tomam decisões de forma confiante mesmo em situações incertas, e são um exemplo para os demais.

Já com relação a apresentação da gestão escolar das escolas públicas municipais com o objetivo de validar a liderança 10X, as diretoras mostraram ter uma grande experiência na docência. Os fatores que contribuíram para ou provocaram as boas notas da escola no Ideb foram a formação, qualidade, comprometimento e valorização dos professores, preparar bem o aluno fazendo simulados e reforços, o comprometimento do aluno e a conscientização sobre a importância do Ideb, ter uma família participativa e de alta escolaridade, ter o suporte e a dedicação da direção para com os professores e, finalmente, o planejamento em conjunto, reuniões e a estrutura da escola.

Quanto à disciplina fanática, as diretoras buscam sempre melhorar, as metas são traçadas no início do ano e amplamente discutidas e revistas, as ações e decisões são conscientes e planejadas, as ações e metas direcionadas ao bom desempenho e as decisões são tomadas em conjunto. Ademais, mencionam a importância da rotina para o alcance do objetivo, pois as ações devem ser consistentes com o objetivo. O Ideb ocorre de dois em dois anos, então a preparação dos alunos é um processo contínuo e não sazonal. Quanto a aspectos não englobados pela teoria se destacam a tomada de algumas decisões em caráter imediato e a tomada de riscos quando necessário.

Sobre os fatores fundamentais que asseguram o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos, todos citaram a constante qualificação e empenho dos professores, além da valorização e a prospecção de criar um ambiente agradável ao aluno. Além disso, foi mencionada a estrutura familiar, o diálogo entre professores, alunos e direção, a baixa rotatividade dos professores, a busca pela melhoria contínua, o incentivo da direção escolar e o planejamento. Outro aspecto importante é o de manter as decisões, fazendo alterações quando necessário, tornando as ações consistentes, caso contrário seria fácil se perder do caminho que se deve trilhar.

Quanto à criatividade empírica foi mencionado a participação dos professores, pais e alunos na tomada de decisões-chave, ou seja, todos na escola participam do processo decisório. As decisões são tomadas com base nas evidências empíricas, através da opinião e respeito de todos. A maioria das decisões são realizadas pelos profissionais da escola, porém as decisões são sempre repassadas aos pais, existindo a necessidade os



pais participam ativamente da decisão. Os alunos participam do processo decisões dentro de sala com o próprio empenho e *feedback*. Ao verificar a necessidade é feito uma reunião com todos, caso a decisão seja de caráter simples ou emergencial a decisão é tomada sem a necessidade de uma reunião

Outro ponto a se destacar é o nível de confiança na tomada de decisões, onde as diretoras costumam ter fé em suas decisões, uma vez que se baseiam nas evidências empíricas, entretanto em algumas situações ficam com dúvida se tomaram a decisão correta. Admitem quando erram e tomam as decisões com o objetivo de melhorar. Quanto ao engajamento e alinhamento das pessoas em torno das decisões da diretora, uma vez que as decisões são tomadas em conjunto é mínima a parcela de resistência, no qual é reavaliada constantemente, realizando testes.

A respeito da paranoia produtiva ocorre a preparação para situações adversas e a prevenção de problemas e situações futuras, buscando manter uma situação positiva na escola. Assim, deixam claro a todos que sempre tem onde melhorar, principalmente no que se refere ao desempenho do aluno. Destacaram a necessidade de se precaver, situações inesperadas ocorrem constantemente no cotidiano, porém umas podem ser imaginadas e constarem no planejamento. Além disso, foi destacado a hipervigilância em tempos de bonança, a comemoração dos resultados sem deixar as pessoas se acomodarem.

Já no que se refere à ambição nível 5, o diferencial da escola em relação às demais destacaram a equipe de qualidade e empenhada, a boa comunidade, a motivação, o bom humor, o otimismo, o saber ouvir e conversar, a proatividade da direção, a visão sistêmica, a busca do desenvolvimento do aluno, a contribuição com a sociedade. A participação e o envolvimento de todos, principalmente da comunidade, criando uma equipe bem sólida.

Sobre as atitudes da diretora que implicam no desempenho da escola foram mencionados o bom humor, o entusiasmo, o ser uma facilitadora, a dedicação, o acreditar no que está fazendo, o transmitir confiança e gerar harmonia, o fato de dar autonomia aos professores. Sobre o relacionamento da diretora com os professores, pais e alunos, ocorre no cotidiano de forma constante. O clima, portanto, é positivo, alegre, integrador onde todos podem contar uns com os outros. Corroborando a teoria 10X.

Quanto à criação de um referencial para um modelo de liderança 10X da gestão escolar, o cargo de diretora deve ser ocupado por uma pessoa com experiência em docência e que tenha ocupado cargos gerenciais. A comunidade deve ser participativa, cobrar, ter um bom

clima e fazer parte da escola. Sobre o pedagógico é necessário realizar simulados, reforços, ter formação, qualidade, comprometimento e valorização dos professores, deve existir o suporte da direção para com os professores e o entendimento da importância e empenho do aluno. Quanto à disciplina fanática as ações devem ser consistentes com o planejamento, plano de ações, a tomada de decisão deve ser realizada de forma planejada com foco no objetivo, além da melhoria contínua, focando na rotina escolar, possuindo ações cotidianas e buscando a qualificação constante dos professores.

Com relação à criatividade empírica as decisões devem ter a participação e ciência de todos, elas precisam possuir evidências empíricas para serem tomadas, realizando testes antes de investir muitos recursos na decisão e é preciso reavaliá-la constantemente. Paranoia produtiva rege que a diretora deve ser hipervigilante preparando-se para situações adversas e prevenção de problemas, estando atenta inclusive em tempos de bonança e sabendo que sempre existe onde melhorar. Por fim, com relação à ambição nível 5 deve-se estar atento ao clima pelo bom humor, entusiasmo, otimismo e proatividade, e na liderança, sabendo se posicionar, respeitando e escutando a opinião dos demais, impondo respeito, apoiando os professores e saber reconhecer os erros.

Assim, em síntese, no que se refere ao objetivo geral desta pesquisa, foi possível verificar o impacto positivo que o líder 10X tem no resultado das escolas públicas da cidade de Joinville/SC que obtiveram alto desempenho no Ideb 2015. O líder impacta na escola através da sua experiência como docente e em cargos gerenciais, o envolver da comunidade, as ações consistentes e a melhoria contínua, a tomada de decisão, a hipervigilância e o estar sempre se precavendo, o clima da escola, bem como aspectos relacionados ao pedagógico e a liderança. Ademais, o bom desempenho não foi apenas em questão de Ideb, mas também de aprendizado.

Em relação às conclusões expostas, sugere-se às escolas municipais deste estudo que continuem seguindo seu modelo gerencial, que se encaixa no modelo 10X, para que continuem conseguindo bons resultados em meio às situações adversas. Com relação às demais escolas, sugere-se que busquem compreender a liderança 10X e apliquem-na em suas escolas para que consigam melhorar seu desempenho.

No que tange as recomendações para estudos acadêmicos, torna-se relevante utilizar o referencial aqui apresentado para a criação de um modelo de gestão escolar 10X para que se consigam diretrizes mais específicas de como as escolas 10X funcionam, para que as demais

possam seguir. Outra oportunidade de estudo seria a comparação de escolas de diferentes municípios para examinar questões culturais.

Finalmente, pode-se afirmar que o modelo de liderança 10X pode ser aplicado em instituições públicas, incluindo as de educação, além disso, o líder 10X impacta de forma positiva o desempenho das escolas municipais da cidade de Joinville/SC que obtiveram bom desempenho no Ideb 2015. Por fim, a liderança 10X influencia de forma positiva em instituições de diferentes níveis sociais.

**REFERÊNCIAS**

- ALARCÃO, I. A escola reflexiva. Em Alarcão, I. (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora. 2001
- ARAÚJO, S. C. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2000. Disponível em:  
<[http://www.iesambi.org.br/apostila\\_2007/metodos\\_pesquisa.htm](http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm)>.  
Acesso em: 06 mar. 2016.
- AUGUSTO, V. M. F. D. **A liderança do coordenador do 1º ciclo: um estudo numa escola do conceito do Barreiro**. 2014. Tese de Doutorado.
- BARROS, L. A. M. **Gestão Democrática Escolar**. 2009 Disponível em: Acesso em: 09 dez 2010.
- BASS, B. M. **The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BENNIS, W. N. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 234.(titulo)
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214p.
- \_\_\_\_\_. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002
- BOLÍVAR, A. **Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas**. Porto: ASA, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Los centros educativos como organizaciones que aprenden**. Madrid: La Muralla, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal. 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei nº 12.796**, de 4 de abril de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum**. 2016.  
Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/#/site/inicio>>  
Acesso em: 21 mar. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **PDE: Plano de Desenvolvimento da Educação: Prova Brasil: ensino fundamental: matrizes de referência, tópicos e descritores**. Brasília: MEC, SEB; Inep, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Educação para Todos no Brasil, 2000-2015 / Ministério da Educação**. – Brasília: MEC, 2014. 105 p., il.

BROWNELL, J. **Leadership in the service of hospitality**. Cornell Hospitality Quarterly, Ithaca, v. 5, n. 3, p. 363-378, 2010

BRYMAN, A. **Handbook de estudos organizacionais**. Leadership and organizations. 3. v. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS: um estudo da construção social do conceito de gestão**. In: IX Congresso Nacional de Educação EDUCERE e III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia ESBP p, 2009, Curitiba/PR. Anais do **Congresso Nacional de Educação**. Curitiba/PR: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ, 2009. p. 1860-1873.

CANARIO, R. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CAVALCANTE, R. B; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, 2014.

CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKI, M.; LUND, M. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

COLLINS, J.; HANSEN, M. T. **Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso (por que algumas empresas prosperam apesar de tudo)** São Paulo: HSM, 2012

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 384.

DA SILVA, E. P. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. 2009.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. **24º Encontro Anual da ANPAD. Florianópolis**, 2000.

DIOGO, M. **Santa Catarina entre os cinco melhores índices do Ideb**. 2014. Disponível em: <<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/196291-santa-catarina-entre-os-cinco-melhores-indices-do-ideb.html>> Acesso em: 29 jan. 2016.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ESCOLA MUNICIPAL PASTOR HANS MÜLLER. **Um pouco da nossa história...** 2010. Disponível em: <[http://emphmuller.blogspot.com.br/2010\\_02\\_01\\_archive.html](http://emphmuller.blogspot.com.br/2010_02_01_archive.html)> Acesso em: 01 nov. 2016.

ESCOLA MUNICIPAL PEDRO IVO CAMPOS. **Histórico da escola** 2013. Disponível em: <<http://aescolaempic.blogspot.com.br/search/label/Hist%C3%B3rico>> Acesso em: 01 nov. 2016.

ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA VIRGÍNIA SOARES. **Histórico**. 2016. Disponível em: <<http://virginiasoares.blogspot.com.br/>> Acesso em: 01 nov. 2016.

ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA ZULMA DO ROSARIO MIRANDA. **Quem somos....** 2006. Disponível em: <<http://espacozulma.blogspot.com.br/search?updated-min=2006-01-01T00:00:00-02:00&updated-max=2007-01-01T00:00:00-02:00&max-results=8>> Acesso em: 01 nov. 2016.

ESCOLA MUNICIPAL VEREADOR CURT ALVINO MONICH. **Nossa Escola**. 2016. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/escolacurt/nossaescola>> Acesso em: 01 nov. 2016.

FELDHAUS, D.C. **Gestão estratégica e desempenho na educação básica**: um estudo multi-caso das escolas catarinenses melhores colocadas na avaliação do IDEB 2009.2013. 146 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

FERNANDES, R. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília: Inep, 2007.

FERREIRA, E. B. **A organização da instituição de ensino após a LDB/1996 e as condições do trabalho pedagógico**. Disponível em: <[www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc)> Acesso em 29 jan. 2016.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

GALEGO, F. J. P. **Gestão e participação numa escola secundária**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. 1993.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Movimento pela Base Nacional Comum**. 2016. Disponível em: <<http://www.fundacaolemann.org.br/movimento-pela-base-nacional-comum/>> Acesso em: 21 mar. 2016.

GALVÃO, I. **Cenas do cotidiano escolar: conflito sim, violência não**. Petrópolis, Vozes, 2004.

GHILARDI, F., SPALLAROSSA, C. **Guia para a organização da Escola**. Porto: Edições ASA. 1991.

GIULIANI, T. A. **Liderança em Resorts: um estudo dos estilos praticados no Brasil**. 2012.

GODÓI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores**. 2008. 129 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

GUTIÉRREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: CAMARGO, Ieda de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. São Paulo: Papirus, 1994.

INEP. **O Ideb**. 2011. Disponível em: <<http://provabrasil.inep.gov.br/o-ideb>> Acesso em: 29 jan. 2016.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança Sustentável**. Porto: Porto Editora, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 14ª ed. Campinas: Papirus, 2007.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio Janeiro: Sextante, 2004.

IOSCHPE, G. **Dilma, não desperdice nossos recursos nesse sistema educacional**. 2013a. Disponível em: <<http://www.institutomillennium.org.br/artigos/ptdilma-desperdice-nossos-recursos-nesse-sistema-educacional/>> Acesso em: 08 fev. 2016.



\_\_\_\_\_. **Diretor da escola: o protagonista esquecido.** 2013b. Disponível em: <<http://www.institutomillennium.org.br/artigos/diretor-da-escola-protagonista-esquecido/>> Acesso em: 02mar. 2016.

JAGO, Arthur G. Leadership: Perspectives in theory and research. **Management science**, v. 28, n. 3, p. 315-336, 1982.

JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança.** Lisboa: Livros Horizonte, 1987.

JOINVILLE. Prefeitura Municipal. Decreto nº 5213, de 22 de março de 1985. Joinville, 1985. **Cria a escolar municipal de 1º grau “Professora Laura Andrade”.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/j/joinville/decreto/1985/522/5213/decreto-n-5213-1985-cria-a-escola-municipal-de-1-grau-professora-laura-andrade?q=laura%20andrade>> Acesso em: 1 nov 2016.

JOINVILLE. Prefeitura Municipal. Decreto nº 6454 de 12 de outubro de 1990. Joinville, 1990. **Altera a denominação da escola municipal de 1º grau “31 de março” para “escola municipal de 1º grau “Padre Valente Simioni”.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/j/joinville/decreto/1990/646/6454/decreto-n-6454-1990-altera-a-denominacao-da-escola-municipal-de-1-grau-31-de-marco-para-escola-municipal-de-1-grau-padre-valente-simioni?q=6454>> Acesso em: 1 nov 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. E Ed. Petrópolis, RJ. **Vozes**, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S. D.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2005.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, A. L. **Papel dos Gestores Educacionais num Contexto de Descentralização para a Escola**. 2000. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORIM, E. M. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

NOBREGA, C. **A ciência da Gestão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

NÓVOA, A. Para uma análise das Instituições Escolares. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite (orgs.). **As Organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1995, p. 13-42.

OLIVEIRA, D. A. Profissão docente e gestão democrática da educação. **Revista Extra-classe**, v. 1, p. 210-217, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Low-Performing Students: why they fall behind and how to help them succeed.** Disponível em:

<[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/low-performing-students\\_9789264250246-en#page4](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/low-performing-students_9789264250246-en#page4)> Acesso em: 01 mar. 2016.

PALACIOS, S. G. **La participación como estratégia de intervención em La gestión educativa.** Santillana, Madrid, 1994. 9-55 p.

PARENTE, M., LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental.** Brasília: Ipea/Consed, 1999.

PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: Anais do **III EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.** 3., Brasília: DF. p. 205-220, 2003.

PEDRUZZI JUNIOR, A.; DA SILVA NETO, J. M.; DE LIMA, L. M. R.; PEDRUZZI, N. D. L. I. Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. In: Anais do **CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.** 3., Rio de Janeiro: RJ, 2014.

POLON, Thelma Lucia P. Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar. In: **34a Reunião Anual da ANPED,** 2011, Anais... Natal/RN: Centro de Convenções, 2011.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008.

PORTAL BRASIL. **Entenda o que muda com o novo currículo do ensino público brasileiro.** 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/09/entenda-o-que-muda-com-o-novo-curriculo-do-ensino-publico-brasileiro>> Acesso em: 21 mar. 2016.

- PORTAL JOINVILLE. **Escolas municipais de Joinville ficam com avaliação acima da média.** 2014. Disponível em:  
<<http://portaljoinville.com.br/noticias/2014/09/escolas-municipais-de-joinville-ficam-com-avaliacao-acima-da-media>> Acesso em: 29 jan. 2016.
- REVEZ, M. H. A. Gestão das organizações escolares-Liderança escolar e clima de trabalho. Um estudo de caso. **Chamusca: Edições Cosmo,** 2004.
- RIOS, T. A. **Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- RODRIGUES, L. O. **Positivismo.** 2016. Disponível em  
<<http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/positivismo.htm>>. Acesso em 6 mar. 2016.
- SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008. p.335-392.
- SANTIAGO, F. Z. **Liderança - Características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais.** 2007. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Minas Gerais. 2007.
- SERGIOVANNI, T. **O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas.** Porto: ASA, 2004a.
- \_\_\_\_\_. **Novos caminhos para a liderança escolar.** Porto: ASA, 2004b.
- SERGIOVANNI, T.J.; CARVER, F.D. **O novo executivo escolar: uma teoria de Administração.** São Paulo: EPU, 1973.
- SILVA, M. A. **Educadores e Educandos: tempos históricos.** 1ª. ed. Brasília: MEC/SEB, 2005.

SOUZA, L. T. **Influência da liderança e cultura organizacional na gestão democrática de escola pública.** 2014.

SPIELMANN, R.; ROSS, P. **Vencendo em Tempos de Crise.** 2009. Disponível em:

<[http://bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o\\_Paulo/Vencendo\\_em\\_tempos\\_de\\_crise.pdf](http://bain.com/bainweb/images/cms/localOffice/S%C3%A3o_Paulo/Vencendo_em_tempos_de_crise.pdf)> Acesso em 02 mar. 2016.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais.** 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STOGDILL, R. M. **Hand-book of Leadership.** New York: McMillan/Free Press, 1974.

TICHY, N. M; CARDWELL, N. **Feitas para o Sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TICHY, N.M.; COHEN, E. **O Motor da Liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização.** São Paulo: Educador, 1999.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **O TPE.** 2014. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/quem-somos/o-tpe/>> Acesso em: 02 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Em uma década, taxa de conclusão do Ensino Fundamental cresce 15 pontos percentuais.** 2016. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/reportagens-tpe/36965/em-uma-decada-taxa-de-conclusao-do-ensino-fundamental-cresce-15-pontos-percentuais/>> Acesso em: 02 mar. 2016a.

\_\_\_\_\_. **Taxa de conclusão do Ensino Médio até os 19 anos aumenta 15 pontos percentuais em dez anos.** 2016. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/reportagens-tpe/36964/taxa-de-conclusao-do-ensino-medio-aos-19-anos-aumenta-15-pontos-percentuais-em-dez-anos/>> Acesso em: 02 mar. 2016b.

TOLFO, S. R. A Liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p.

\_\_\_\_\_. **Macro tendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

TRIGO, J. R.; COSTA, J. A. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro**, v. 16, n. 61, p. 561-582, 2008.

VEDOVELLO, J. G. **A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de Campinas**. 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Participativo na Escola: um desafio ao educador**. São Paulo: EPU, 2000.

VICENTE, N. **Guia do Gestor Escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade**. Porto: ASA, 2004.

VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão Educacional e Resultados no Ideb: um estudo de caso em dez municípios cearenses. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 22, n. 50, p. 419-434, 2011.

WEBER, M. O político e o cientista. Lisboa, **Presença**, 1979.

WHITAKER, P. **Gerir a Mudança nas Escolas**. Porto: ASA, 2000.

WHEATLEY, M. **A Liderança e a Nova Ciência: aprendendo organização com um universo ordenado**. 4.ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

WITTMANN, L. C. **Práticas em Gestão Escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

WOODRUFFE, C. The Psychology of Leadership: Six main approaches. **TRAINING JOURNAL-ELY-**, p. 54-57, 2004.

YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. Pearson Education India, 2002.

\_\_\_\_\_. Managerial Leadership: A review of theory and research. **Journal of management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.





## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS DIRETORES ESCOLARES

- 1) Poderia fornecer uma rápida visão geral de sua participação na escola (tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades).
- 2) Em sua opinião, quais são os fatores que contribuíram para, ou provocaram, as boas notas da escola no Ideb? Poderia se aprofundar um pouco mais nos dois ou três principais fatores? Pode destacar exemplos específicos que ilustrem a importância desse fator?
- 3) A escola toma decisões conscientes e planejadas com o objetivo de ter bom desempenho na prova?
- 4) Qual foi o papel, se houve, dos professores, pais, alunos e etc na tomada das decisões-chave?
- 5) Qual o nível de confiança que você tinha nas decisões, antes de saber qual seria o resultado? O que lhe dava esse nível de confiança nas decisões?
- 6) A escola conseguiu o engajamento e o alinhamento das pessoas em torno de suas decisões? Se sim, como?
- 7) Pode citar um exemplo específico de como isso aconteceu? O que você tentou e não deu certo durante esses anos em relação desempenho dos alunos?
- 8) Quais foram os fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos, muito além dos primeiros anos?
- 9) Como a escola se prepara para situações adversas e prevenção de problemas e situações futuras?
- 10) O que havia (ou há) de diferente nesta escola em relação às demais escolas públicas da cidade, e que lhe permitiu ter bons resultados? Outras escolas poderiam ter feito o mesmo que vocês e, no entanto, não fizeram. O que vocês tinham e elas não?

- 11) As decisões costumam se manter ou sofrem alterações? Você costuma dar “passos largos”?
- 12) Quais os ideais/princípios/ações referentes a gestão que dificilmente se alteram?
- 13) Quais as suas atitudes que implicam no desempenho da escola? Quais afetam de forma positiva e por quê?
- 14) Como você se relaciona com os professores, alunos, pais?
- 15) Costuma fazer testes ou faz investimentos pesados em suas decisões?
- 16) Qual é o seu comportamento em tempos de bonança? Tenta encontrar possíveis problemas?
- 17) Há algum ponto não questionado nesta entrevista, mas que em sua opinião é relevante?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS PROFESSORES E PRESIDENTE DO CONSELHO ESCOLAR**

- 1) Poderia fornecer uma rápida visão geral de sua participação na escola (tempo de envolvimento, número de anos e principais responsabilidades).
- 2) Em sua opinião, quais são os fatores que contribuíram para, ou provocaram, as boas notas da escola no Ideb? Poderia se aprofundar um pouco mais nos dois ou três principais fatores? Pode destacar exemplos específicos que ilustrem a importância desse fator?
- 3) A escola toma decisões conscientes e planejadas com o objetivo de ter bom desempenho na prova?
- 4) Qual foi o papel, se houve, dos professores, pais, alunos e etc na tomada das decisões-chave?
- 5) A escola conseguiu o engajamento e o alinhamento das pessoas em torno de suas decisões? Se sim, como?
- 6) Quais foram os fatores fundamentais para assegurar o caráter duradouro do bom desempenho dos alunos, muito além dos primeiros anos?
- 7) O que havia (ou há) de diferente nesta escola em relação às demais escolas públicas da cidade, e que lhe permitiu ter bons resultados? Outras escolas poderiam ter feito o mesmo que vocês e, no entanto, não fizeram. O que vocês tinham e elas não?
- 8) Você considera o diretor um líder? Por que?
- 9) As decisões do diretor costumam se manter ou sofrem alterações? Ele costuma dar “passos largos”?
- 10) Quais as atitudes dele que implicam no desempenho da escola? Quais afetam de forma positiva e por quê?
- 11) Como ele se relaciona com os professores, alunos, pais? Ele leva em consideração a opinião dos demais para a tomada de decisão?

12) Como você considera o clima da escola?

13) Qual é o comportamento dele em tempos de bonança? Ele tenta encontrar possíveis problemas?

14) Há algum ponto não questionado nesta entrevista, mas que em sua opinião é relevante?