

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TATIANA ALVES DA SILVA

Gestão democrática e liderança: um dueto eficaz na melhoria dos resultados  
educacionais?

Recife  
2019

TATIANA ALVES DA SILVA

Gestão democrática e liderança: um dueto eficaz na melhoria dos resultados educacionais?

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.

Recife  
2019

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586g Silva, Tatiana Alves da.  
Gestão democrática e liderança: um dueto eficaz na melhoria dos resultados educacionais? / Tatiana Alves da Silva. - Recife, 2019.  
41 f.: il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Rosa e Silva de Albuquerque.  
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2019.  
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Gestão democrática. 3. Liderança. 4. Ideb. I.  
Albuquerque, Catarina Rosa e Silva de. II. Faculdade Damas da  
Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC (2019.1-238)

TATIANA ALVES DA SILVA

Gestão democrática e liderança: um dueto eficaz na melhoria dos resultados educacionais?

Defesa Pública em Recife, 18 de junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Catarina Rosa e Silva de Albuquerque

---

Professor Convidado: Dr. Pedro Paulo Procópio de O. Santos

---

Professora Convidada: Ms. Andréa Regina Vanderlei

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”*

Carl Jung

## AGRADECIMENTOS

A Deus por ter enviado seu filho Jesus ao mundo, o qual foi, é, e sempre será o maior educador e líder de todos os tempos.

Aos meus pais, Euclides Serafim dos Santos (*in memoriam*) e Generina Alves da Silva, por terem me escolhido como filha.

Ao meu esposo Elder Soares da Silva por ter me incentivado e inspirado durante esses 14 anos que caminhamos juntos.

Ao meu amado filho Heitor Felipe Soares Silva por ser exatamente do jeitinho que é: um garoto inteligente e compreensivo.

A todos os familiares e amigos que torceram e me ajudaram de alguma forma.

A todos os profissionais das instituições de ensino pelas quais já passei ao longo dessa caminhada em busca de conhecimento.

A todos que fazem o Colégio Municipal Humberto Barradas por terem aberto as portas da instituição e se colocado à disposição para aplicação dos questionários.

À minha orientadora Catarina Rosa e Silva de Albuquerque, pelas importantes contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

À banca composta pelos professores Pedro Paulo Procópio de O. Santos e Ms. Andréa Regina Vanderlei, pelas recomendações realizadas, que permitiram o aperfeiçoamento deste trabalho.

Em oportuno, volto a agradecer a minha mãe Generina Alves da Silva, por, com tanta sabedoria, ter me ensinado as maiores lições de toda minha vida, sendo exemplo de fé, honestidade, doação e amor.

Por fim, mais uma vez, te agradeço meu Deus por estar encerrando esta etapa da minha vida com a graça de ter a minha mãe com vida aos 91 anos de idade.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ideb – anos iniciais do ensino fundamental. ....	16
<b>Figura 2.</b> Como o Ideb é calculado.....	17
<b>Figura 3.</b> Tipos de fontes bibliográficas .....	27
<b>Figura 4.</b> - Evolução do Ideb do CMHB - Fundamental I.....	29

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Órgãos Colegiados - quem participa e sua finalidade .....	21
<b>Quadro 2.</b> Conceitos de liderança .....	23
<b>Quadro 3.</b> Infraestrutura do CMHB .....	25



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF	Constituição Federal
CMHB	Colégio Municipal Humberto Barradas
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
PISA	Programa internacional de avaliação de estudantes
PPP	Projeto Político Pedagógico

## **RESUMO**

Tendo em vista o processo de democratização da gestão pelo qual as escolas públicas vêm passando nas últimas décadas, como também, a importância da competência da liderança para efetivação dos objetivos organizacionais, este trabalho busca verificar as aplicações deste dueto, gestão democrática e liderança, em uma escola pública do município de Jaboatão dos Guararapes, no intuito de identificar uma possível relação dos mesmos com os ótimos resultados que a escola vem apresentando ao longo dos últimos anos, os quais são medidos por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que afere a aprendizagem dos alunos no contexto educacional brasileiro. Considerando a escassez de pesquisas nacionais sobre gestão democrática que contemple a competência da liderança como fator relevante na melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos, este estudo tem o intento de enriquecer este campo ainda pouco explorado. Para tal, foi realizado um estudo de caso numa escola, cujos dados foram coletados por meio de entrevista com a diretora da escola e a aplicação de questionários com os membros da comunidade escolar, além da observação direta do ambiente. Como resultado, pode-se inferir que a diretora busca diariamente efetivar a gestão democrática na escola, descentralizando tarefas e promovendo a participação dos atores escolares. A percepção da comunidade escolar sugere que a liderança da diretora facilita a ação coletiva e que esta, por sua vez, reflete positivamente sobre o Ideb da escola.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Liderança. Ideb. Aprendizagem dos alunos.

## **ABSTRACT**

With a view to the process of democratization of administration which public schools have been through the last decades, as well as the importance of the leadership competence for the effectuation of the organizational objectives, this work aims to verify the application of this duet in a public school in Jabotão dos Guararapes, with the intention of identifying a possible relationship with the great results this school has been having in the course of the last few years at the Development of the Basic Education Index (Ideb), which measures the learning rate of students in the Brazilian educational context. Because of the very few national researches about democratic administration including the leadership competence as a relevant element to the improvement of teaching/learning of the students, this study has the role of enhancing this field, which is very little explored. For it, instruments of collecting data were used, as an interview with the principal of the school and an application of a few questions to the members of the school community, besides the direct observation of the environment. As a result, it could be seen that the principal tries to effective the democratic administration every day in the school, decentralizing tasks and promoting the participation of the school actors. The perception of the school community suggests the leadership of the principal facilitates the collective action and this, at its turn, reflects positively over the school Ideb.

**Keywords:** democratic administration. Leadership. Development of the Basic Education Index (Ideb). learning of students.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	14
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	15
2.1 O CENÁRIO EDUCACIONAL BRASILEIRO .....	15
<b>2.1.1 Índice de desenvolvimento da educação básica - Ideb</b> .....	16
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR .....	18
2.3 A LIDERANÇA .....	22
<b>2.3.1 O diretor como gestor e líder</b> .....	23
<b>3 CASO EM ESTUDO</b> .....	25
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	27
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	29
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>APÊNDICES</b> .....	39
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DO GESTOR .....	39
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS (COORDENAÇÃO, SUPERVISÃO E PROFESSORES) .....	40
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo a educação foi um privilégio dos mais afortunados. Diversas batalhas foram travadas e muitas etapas foram percorridas até que a constituição federal - CF de 1988 ampliou esse direito a todos os cidadãos brasileiros. Desde então, um dos desafios que perduram até os dias atuais é o de efetivar a gestão democrática em todas as escolas do país (VIEIRA; VIDAL, 2019).

Esse novo modelo de gestão requer a participação de todos os cidadãos que compõem a comunidade escolar, visto que é por eles e para eles que se busca aperfeiçoar o sistema de ensino/aprendizagem. Já a implementação é responsabilidade do diretor que, enquanto gestor da instituição de ensino, precisa promover a cooperação das demais pessoas. Para tanto, o gestor pode lançar mãos de alguns artifícios que facilitam essa comunicação com os membros da comunidade escolar, como por exemplo a realização de assembleia escolar, conselho escolar, conselho de classe, grêmio estudantil, associação de pais e mestres, dentre outros. A existência desses núcleos, porém, não assegura o engajamento dos que integram a escola (SILVA, 2014).

Diante deste contexto, faz-se necessário que o gestor escolar não só incentive a existência desses espaços direcionados à expressão de ideias e estabelecimento de metas coletivas, mas que o mesmo seja capaz de exercer a liderança sobre seus membros, no intuito de motivá-los a participarem deste momento e da execução do que for deliberado na ocasião do seu acontecimento.

Neste sentido, pesquisas internacionais apontam que nas escolas onde o diretor é visto apenas como gestor e não exerce o papel de liderança, os resultados obtidos pelos alunos nos testes de larga escala indicam um nível de aprendizagem inferior. Em sentido oposto, nas escolas onde o diretor é visto pela comunidade acadêmica como um gestor que exerce a liderança no processo de ensino, os resultados mostraram-se satisfatórios (LOUIS et al, 2010; BRANCH; HANUSHEK; RIVKIN, 2013).

É importante destacar que não basta incentivar a disseminação da gestão democrática, é necessário, também, aferir os resultados alcançados pelos alunos nas avaliações de aprendizagem, para que as mudanças pertinentes sejam implementadas e haja uma evolução do sistema de ensino. Essa verificação só se tornou possível no ano de 2007, com a elaboração do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep.

Em face do que foi apresentado, a realização de um estudo *in loco* no Colégio Municipal Humberto Barradas – CMHB se deu através da vivência da autora nesta escola, uma

vez que a mesma é mãe de um dos alunos, sendo este um fato que proporcionou o conhecimento sobre o desempenho da escola no Ideb. Sendo assim, este trabalho representa um passo importante, à medida que traz à tona práticas e dificuldades do exercício da gestão democrática, como, também, reflete sobre possíveis contribuições da competência da liderança para os avanços percebidos no Ideb da escola estudada. Atrelado a isso, o desenvolvimento desta pesquisa contribui como referência para estudos futuros, bem como pode vir a contribuir como parâmetro para outras escolas que busquem fazer a experiência de aprendizagem dos alunos mais eficientes.

Assim, este estudo visa responder à seguinte indagação: será que o dueto formado pela gestão democrática e a competência de liderança promove melhoria nos resultados educacionais? Nessa trilha, a próxima seção demonstrará a justificativa do desenvolvimento desta investigação.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A educação é de extrema importância ao pleno desenvolvimento de um país e, por isso, é necessário se discutir maneiras de melhorar a qualidade do ensino, em especial no Brasil, onde o nível de aprendizagem dos alunos se mostra aquém do desejado, quando comparado a outros países emergentes.

Pensando nisso, este trabalho pretende mostrar o impacto da gestão escolar democrática e da liderança como fomentadores de uma escola eficaz, tomando como modelo uma escola de ensino fundamental que vem apresentando uma evolução no Ideb ao longo dos últimos anos. No intuito de, através do exemplo, inspirar outras escolas a buscarem tais resultados de maneira mais efetiva sendo esta uma justificativa prática.

No âmbito do saber, acredita-se que este estudo é relevante e se justifica pelo fato de articular em meios práticos um instrumento genuíno de medição do aprendizado, o Ideb. Assim, os resultados encontrados podem servir de insumo para novas pesquisas na área, motivando o desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre a relação da gestão democrática e da liderança em contextos educacionais.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da gestão democrática e da competência de liderança do diretor de uma escola pública municipal na aprendizagem dos alunos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar ações que caracterizem a efetividade da gestão democrática;
- b) Analisar se a liderança é um fator que contribui para o sucesso da gestão democrática;
- c) Verificar se ao longo dos anos houve elevação das notas do Ideb do CMHB;
- d) Comparar os resultados obtidos pelo CMHB com os da esfera municipal, estadual e federal.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o cenário educacional brasileiro, trazendo à análise os conceitos de gestão democrática e liderança, sobre a perspectiva de sua contribuição para alavancar os resultados do CMHB no tocante ao índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb), que tem como finalidade aferir o nível de aprendizagem dos alunos.

### 2.1 O CENÁRIO EDUCACIONAL BRASILEIRO

A educação das crianças ficou por muito tempo a cargo da família, em especial das mães, com quem passavam a maior parte do tempo, senão, todo seu dia. Em decorrência de fatores provenientes da classe social do grupo familiar do qual essas crianças faziam parte, muitas sequer chegavam a ser alfabetizadas, umas porque as mães não tinham condições de lhes ensinar, por não terem tido a oportunidade de aprender, outras porque a necessidade de ajudar a manter a casa era maior, sem contar as que perdiam a vida em decorrência de doenças que lhes acometiam durante a infância de miséria que viviam (OLIVEIRA, 2002).

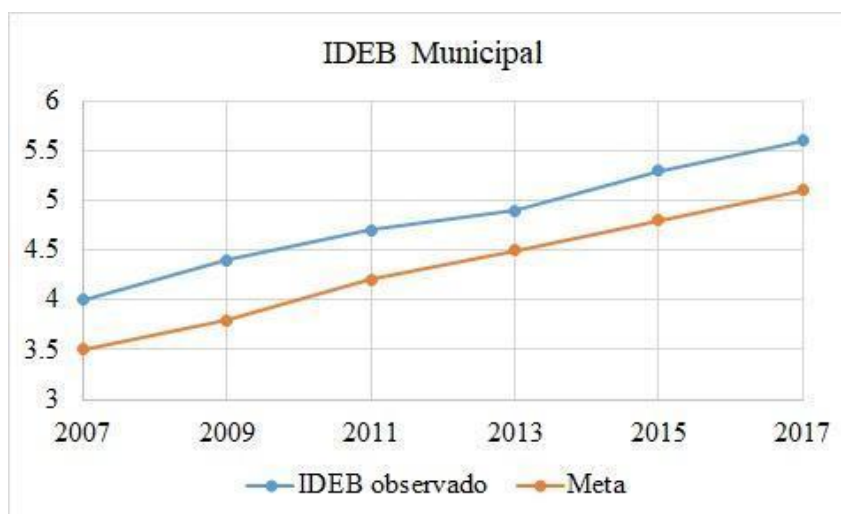
Foi após a revolução industrial, quando muitas mães deixaram o ambiente doméstico e começaram a ingressar no mercado de trabalho, que essa situação começou a mudar e surgiram, então, as primeiras instituições com finalidade educativa. No entanto, isso não garantia educação para todos, pois estas instituições só estavam ao alcance de uma pequena parcela dos cidadãos, aqueles que podiam pagar (KISHIMOTO, 1988).

No Brasil, a constituição federal - CF de 1988 representa um avanço gigantesco ao enfatizar que a educação deve ser garantida a todo cidadão, e não só salienta o compromisso do estado na efetiva qualidade do ensino/aprendizagem dos alunos, como recomenda a participação de todas as pessoas nesse processo democrático (BRASIL, 1988).

Os dados fornecidos através do índice de desenvolvimento da educação básica – IDEB dos últimos anos permite observar os avanços pelos quais a educação brasileira vem passando, ao possibilitar uma comparação das metas esperadas em determinado ano e os resultados obtidos naquele mesmo período.

A Figura 1 apresenta a evolução do Ideb dos anos iniciais do ensino fundamental. Neste caso específico, foi utilizado apenas os dados referentes ao âmbito municipal, por ser esse o objeto em estudo neste trabalho.



**Figura 1.** Ideb – anos iniciais do ensino fundamental.

Fonte: INEP (2018).

Em contrapartida, quando se compara o Brasil com outros países, percebe-se o quanto ainda precisa ser feito pela educação em nosso país. O programa internacional de avaliação de estudantes – PISA, permite constatar a dimensão da precariedade do sistema de ensino brasileiro, onde em sua última edição, realizada em 2015, apresenta o Brasil na 63ª posição em uma avaliação onde 70 países participaram (OCDE,2017).

Vale ressaltar que os dados fornecidos anteriormente em relação ao Ideb, dizem respeito aos anos iniciais onde apenas os alunos do 4º ano foram avaliados, já os resultados do PISA 2015, tiveram como base a avaliação de alunos a partir do 7º ano. Daí a importância de identificar e promover a disseminação das práticas que permitiram os resultados positivos do Ideb, para que em avaliações futuras, de mesmo caráter avaliativo, como é o PISA, o Brasil deixe de ocupar esta posição tão decepcionante.

### 2.1.1 Índice de desenvolvimento da educação básica - Ideb

O Ideb tem como propósito a avaliação externa das escolas, o qual viabiliza o reconhecimento das deficiências e promove a implementação das melhorias necessárias ao bom desempenho escolar. Esse modelo de avaliação só teve início no Brasil após se observar que em outros países avaliações semelhantes já apresentavam ótimos resultados (FERNANDES; GREMAUD, 2009).

O índice é um projeto do Inep e foi desenvolvido com a finalidade de medir a performance do sistema educacional brasileiro. Para tal, a nota do Ideb utiliza o resultado das

médias de dois fatores de igual valor, quais sejam: a proficiência obtida pelos estudantes em avaliações externas de larga escala (Prova Brasil e Saeb) e a taxa de aprovação (INEP, 2018).

Ainda nesta perspectiva, o decreto n. 6.094/2007, em seu artigo 3º, vem legitimar a importância do uso do Ideb como indicador da qualidade da educação brasileira em suas esferas municipal, estadual e federal, onde reforça a importância daquela que é a razão de sua existência: a promoção e mobilização social voltadas a melhoria da qualidade da educação básica, por meio da implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (BRASIL, 2007).

A Figura 2 mostra como o Ideb é calculado e em seguida é fornecido um exemplo prático desse cálculo.

**Figura 2.** Como o Ideb é calculado.

**O cálculo do Ideb**

A forma geral do Ideb é dada por (1):

$$IDEB_{ji} = N_{ji} P_{ji}; \quad 0 \leq N_j \leq 10; 0 \leq P_j \leq 1 \text{ e } 0 \leq IDEB_j \leq 10 \quad (1)$$

em que,

$i$  = ano do exame (Saeb e Prova Brasil) e do Censo Escolar;

$N_{ji}$  = média da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, padronizada para um indicador entre 0 e 10, dos alunos da unidade  $j$ , obtida em determinada edição do exame realizado ao final da etapa de ensino;

$P_{ji}$  = indicador de rendimento baseado na taxa de aprovação da etapa de ensino dos alunos da unidade  $j$ ;

Fonte: INEP (2018).

Para melhor entendimento de como é feito o cálculo do IDEB, procedimento esse que foi apresentado na Figura 2, pode-se tomar como exemplo duas escolas A e B em um ano X. Se em ambas as escolas a média aritmética da proficiência em Português e Matemática obtida no exame for igual a 5, esse valor corresponderá ao  $N_{ji}$ . O valor  $P_{ji}$  é o inverso do tempo médio que os alunos passam para concluir uma determinada série, portanto, se em uma escola, por exemplo, o tempo médio para a conclusão de uma série for de 2 anos, o valor de  $P_{ji}$  será de 0,5, pois o inverso de 2 é  $1/2$ , que é igual a 0,5. Dessa forma, se na escola A os alunos passam em média 1 ano para concluir uma série e na escola B, 2 anos, os valores de  $P_{ji}$  serão,

respectivamente, 1 e 0,5. A nota do IDEB no ano X é obtida pelo produto entre  $N_{ji}$  e  $P_{ji}$ , portanto, para a escola A a nota será igual a 5 multiplicado por 1, que é igual a 5; já para a escola B, a nota IDEB será igual a 5 multiplicado por 0,5, que é igual a 2,5. Nesse breve exemplo pode-se notar que apesar das escolas terem obtido a mesma média em português e matemática, a nota do IDEB é bem diferente, pois o rendimento escolar é um fator que faz toda a diferença no cálculo (INEP, 2018).

É com base nas avaliações realizadas pelo Ideb que os gestores escolares podem mensurar o seu nível de deficiência e evolução de seus alunos, para junto com a comunidade escolar, por intermédio da gestão democrática, somar as forças necessárias para proporcionar um ensino e aprendizagem mais efetivo (RISCAL; LUIZ, 2016).

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A democracia nada mais é do que um sistema político que oferece a todo cidadão o poder de opinar sobre as decisões que irão resultar em algum impacto direto ou indireto sobre si ou qualquer membro da comunidade na qual está inserido, ou seja, é um tipo de governo onde o povo exerce a soberania.

A gestão democrática por sua vez (que também pode ser denominada gestão participativa, gestão compartilhada, cogestão, etc) é exercida pelo diretor, com a participação dos demais membros da comunidade escolar e está fundamentada tanto no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 (CF), como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, mais precisamente em seu artigo 3º (BRASIL, 1988, 1996). Essa modalidade de gestão torna a escola um local propício ao diálogo, buscando uma relação horizontal com a comunidade escolar (direção, alunos, professores, pais, equipe pedagógica e demais funcionários), sem focar na hierarquia.

Na opinião de Cária e Santos (2014), a implantação da democracia na escola pública é uma responsabilidade do gestor da escola. Para isso, o mesmo deve tornar a escola um ambiente agradável, para proporcionar a interação da comunidade na realização de um trabalho pedagógico coletivo. Esses aspectos irão ajudar a escola a ter sua própria identidade e obter bons resultados em todos os segmentos.

Luck (2007) considera que um gestor que conhece bem o conceito de gestão, já tem em mente que o seu trabalho é fundamentado na participação de outras pessoas que analisam situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Para que o diretor consiga unir as pessoas na busca de um objetivo comum, o da melhoria da escola e dos seus resultados, é necessário que ele tenha as características de um bom líder. Uma vez que, o trabalho do gestor é fundamentado na sua capacidade de liderar, de maneira que influencie a participação das pessoas no trabalho, na aprendizagem e na construção dos conhecimentos (LÜCK et al, 2011).

Mas não se trata de qualquer tipo de participação, participar por participar. Na concepção de Cária e Santos (2014), a participação precisa fazer sentido para os atores envolvidos (professores, pais, alunos), que só assim se sentirão responsáveis pelos resultados alcançados pela instituição escolar.

Um instrumento fundamental aliado do diretor na descentralização do poder, é a instauração de um conselho escolar, os integrantes deste conselho são responsáveis por articular com os demais membros da comunidade escolar um plano que se adeque a realidade da instituição da qual fazem parte, garantindo sua execução e revisão, além de contribuir com os ajustes necessários, mantendo o foco no aprendizado dos alunos (GRACINDO, 2007).

Almeida (2015) ressalta a existência de algumas barreiras com as quais os gestores costumam se deparar e que dificultam o exercício da gestão democrática:

- a) **Falta de participação familiar nas reuniões escolares:** muitos acreditam que estarão perdendo seu tempo com essas discussões, e que sua opinião não é levada em consideração na hora da tomada de decisão.
- b) **O gestor se recusa a delegar tarefas:** por acreditar que o poder lhe fugirá das mãos.
- c) **Resistência da equipe:** que não admitem que outras responsabilidades lhe sejam atribuídas.
- d) **Falta de cooperação dos alunos:** que se recusam a contribuir com a aprendizagem de outros alunos, se negando a participar de atividades de monitoria, ou até mesmo, recusando ser o representante da turma e de seus interesses.
- e) **Estrutura física da escola:** quase sempre precária o que acaba desmotivando o cuidado diário e necessário a sua manutenção.

Em alguns casos e, de forma equivocada, o gestor prefere se manter sobrecarregado à consentir o envolvimento de outras pessoas nas atividades demandadas pela escola, ocasionando um acúmulo de tarefas e comprometendo o aprendizado dos alunos. Afinal, a gestão democrática só é efetiva se as habilidades da equipe forem geridas em favor da escola, uma equipe que participa, potencializa os resultados educacionais. Portanto, essa postura autossuficiente, já ultrapassada, do gestor é uma arma contra a educação, um desfavor à gestão democrática (NADAL,2011).

Sobre a ausência dos pais/responsáveis na escola, Parolim (2003) enfatiza a falta de entendimento dos mesmos, que julgam a escola como sendo a única encarregada pela educação de suas crianças, sendo os primeiros a eximir-se de qualquer dano aos resultados acadêmicos. Para esta autora, a educação é consequência de um trabalho coletivo, efeito da parceria entre pais e escola, representada por todos que ali se encontram, sem restrições.

Almeida (2014) cita as já conhecidas reuniões de pais, promovidas com uma certa regularidade pelas escolas e pouco explorada por parte dos pais, como uma importante ferramenta de diálogo, onde deve-se discutir sobre dificuldades, sugestões, cobrar soluções, e a partir dessa integração família/escola, estimular os alunos a continuar progredindo.

Muitas vezes o gestor/diretor se vê em um ambiente onde os funcionários que deveriam ser seus aliados, se recusam a envolver-se no processo de democratização, comprometendo a concretização das metas. Este empecilho consegue ser superado com mais facilidade se o diretor, além de gestor, conseguir exercer a liderança sobre os demais, tornando-os colaboradores entusiasmados, fascinados pelo avanço coletivo (LYNDAKER, 1976).

Já a atividade de monitoria desempenhada pelos alunos do ensino fundamental é algo relativamente novo, mas que já rende bons frutos para professores e alunos. Com a ajuda dos monitores, e mesmo com salas quase sempre atingindo a capacidade máxima de lotação, os professores conseguem sanar a maioria das dúvidas dos outros alunos, é uma troca de conhecimento muito interessante, porque às vezes o aluno não se sente à vontade para tirar a dúvida com o professor, mas já com outro aluno há uma aproximação que favorece, e a troca de conhecimento simplesmente acontece (SANTOS, 2018).

Conforme assinala Rinaldi (2002), o espaço físico é um ponto imprescindível para a promoção da aprendizagem, devendo ser dispensado esforços de toda comunidade escolar para o seu melhor aproveitamento, levando em conta os alunos e as características que os distinguem, para criar um ambiente dinâmico, ideal para provocar reflexões e gerar conhecimento.

Lopes (2007) acrescenta que embora muitos gestores já se depararem com uma estrutura sucateada, muito pode ser feito pelo ambiente escolar, para ele, é possível transpor as barreiras impostas pela falta de investimento, com ações que envolvam pais, alunos, professores e demais funcionários, tudo irá depender de como a liderança escolar se comporta em relação a essas limitações.

Neste sentido, a implantação dos órgãos colegiados tem o propósito de oferecer condições para a execução de práticas democráticas de gestão na instituição escolar. Para tal fim, existem alguns conselhos já conhecidos no cenário educacional brasileiro, expressos no quadro 1 a seguir.

**Quadro 1.** Órgãos Colegiados - quem participa e sua finalidade.

	<b>QUEM PARTICIPA</b>	<b>FINALIDADE</b>
<b>Assembleia escolar</b>	Toda comunidade escolar (pais, alunos, professores, gestor, supervisor, coordenador e demais funcionários).	Assegurar a participação coletiva nas decisões.
<b>Conselho escolar</b>	Pelo menos um representante de cada segmento.	Promover a participação e transparência das decisões administrativas, pedagógicas e financeiras da educação e da escola.
<b>Conselho de classe</b>	Representantes dos pais/responsáveis, e os envolvidos diretamente com o processo de ensino (alunos, professores, gestor, supervisor e coordenador).	Visa o trabalho coletivo em prol dos resultados do processo de ensino/aprendizagem.
<b>Grêmio estudantil</b>	Representantes estudantis	Defender os interesses educacionais, culturais, cívicos e sociais dos alunos.
<b>Associação de pais e mestres</b>	Todos podem participar	Colaborar com o aperfeiçoamento do processo educacional em conjunto com o conselho escolar.

**Fonte:** Baseado em Silva (2014).

Além disso, a existência destes conselhos nas escolas tem o papel de conduzir as discussões em torno da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), que se configura como um documento de extrema importância na delimitação das metas da instituição escolar (RISCAL, LUIZ, 2016).

O que acontece na gestão democrática é um compartilhamento de responsabilidades, surge uma teia de novas interações; com a família, com professores, alunos, porteiro, merendeiras e todos que fazem o ambiente escolar e isso amplia a capacidade de gerar bons resultados (GADOTTI, 2014).

O ato de delegar é libertador, no instante em que o gestor lança desafios à sua equipe, está confiando em seu potencial e isso, além de lhe proporcionar mais tempo para focar em outros detalhes, instiga os liderados a exercerem a sua própria liderança (GRELLIER, 2006).

Ainda nesta perspectiva, Russo (2002) admite a inexistência de um modelo de sucesso a ser utilizado por todas as escolas, mas reconhece que a liderança eleva as chances do gestor obter êxito no andamento das metas educacionais, pois potencializa as ações em favor do aprendizado dos alunos.

### 2.3 A LIDERANÇA

A liderança surgiu junto com a humanidade, mas só a partir da revolução industrial foi que estudos científicos sobre este tema se iniciaram, dando origem a várias teorias que despertaram o interesse de estudiosos e profissionais, sendo motivos de discussão até os dias atuais (ARRUDA,1987).

Para Chiavenato (2007), a liderança é exercida quando o líder estabelece um relacionamento de confiança com o liderado, de forma que o ambiente se torne favorável ao alcance dos objetivos.

De acordo com Kotter (2000), o papel mais importante que um líder pode desempenhar é o de ser um agente de mudanças. Para tal, o líder deve envolver os liderados no processo de mudança e motivá-los, para que o que foi anteriormente planejado seja conquistado.

Por sua vez, Maximiano (2011) enfatiza que não existe líder sem liderado e, por isso, ambos devem buscar sanar as necessidades um do outro. Neste sentido, cabe ao líder se manter aberto ao diálogo, pois só assim é possível identificar o que de fato mantém a sua equipe motivada e, caso haja necessidade, poderá interferir com mais rapidez no problema, impedindo que seus liderados se distanciem dos interesses do todo que representam.

Dada a infinidade de conceitos a respeito do tema liderança ao longo do tempo, o quadro 2 traz um compilado de ideias, que muito revelam sobre esta competência essencial a gestão das organizações no momento atual.

**Quadro 2.** Conceitos de liderança

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
KNICKERBOCKER, I, (1967, p. 102-3)	Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. Nesses termos, o conceito de liderança repousa em uma relação funcional que existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades.
FLEISHMAN, E. A, (1973, p. 3)	Liderança é uma tentativa, no âmbito interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas.
CERTO, SAMUEL C, 1994, p. 348.	Liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas em direção ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de uma certa maneira ou seguir um curso particular de ação.
DAFT, RICHARD, 1994, p. 478)	Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. Liderança é uma atividade focada em pessoas, e não em atividades de folhear papéis ou resolver problemas. Liderança envolve o uso de poder.
CHIAVENATO, IDALBERTO (2014)	Liderança é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de uma ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

**Fonte:** Baseado em Chiavenato (2014).

Os conceitos apresentados anteriormente sugerem que a liderança nada mais é do que a influência que o líder e os liderados exercem uns sobre os outros e de como isto contribui para eficácia dos objetivos organizacionais.

### **2.3.1 O diretor como gestor e líder**

A escola, assim como as demais organizações, não sobrevivem sem gestão e liderança, ambos contribuem para o bom funcionamento escolar e, muitas vezes, em decorrência de suas semelhanças, acabam sendo confundidos e empregados sem qualquer distinção no desempenho de atividades, seja no setor público ou privado (VICENTE, 2004).

Zaleznick (2005), conhecido como um dos principais autores a evidenciar as prováveis diferenças entre gestão e liderança, descreve gestão como sendo responsável pelo estabelecimento de planos e procedimentos detalhados para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente pela organização, bem como a aplicação de recursos e a definição dos fluxos.



Além disso, compete à gestão o acompanhamento de cada etapa do processo. Já a liderança está mais voltada a perspectiva de mudança e inovação, motivação e inspiração, estabelecimento de direção para as pessoas, alinhamento e busca por objetivos compartilhados.

Fullan (2003) acrescenta que, embora a missão mais relevante das escolas públicas seja o ensino, a pedagogia e a aprendizagem, e isso as diferencie das empresas privadas as quais o lucro é sua finalidade, é inevitável que as escolas públicas incorporem na sua gestão, características da liderança empresarial, visto que esta reestruturação é fundamental para obtenção de eficiência na qualidade do ensino e na aprendizagem dos alunos.

Villoria e Iglesias (2011), por sua vez, ressaltam a importância das contribuições das empresas privadas no desenvolvimento desta competência pelas organizações públicas, mas faz um alerta ao destacar que; é necessária cautela no uso de tais conceitos, uma vez que os mesmos não tiveram em sua formulação a preocupação com aspectos exclusivos dos órgãos públicos como: diferenças entre estruturas, missões e culturas organizacionais, tipos de problemas e oportunidades, forte hierarquia e rigidez burocrática.

Lück (2011) acredita que a liderança é um atributo indispensável e pertinente à gestão escolar, que mobiliza e coordena o trabalho de toda comunidade escolar (interna e externamente), agindo na promoção do constante desenvolvimento, tanto do ensino como da aprendizagem.

Dada a importância tanto da gestão como da liderança, caberá ao diretor, como principal agente de mudança, exercê-las de forma simultânea e eficaz, fortalecendo o compromisso dos demais membros da comunidade escolar com o desenvolvimento de atividades que visem o cumprimento dos objetivos educacionais e a efetivação da escola como um ambiente de construção contínua do conhecimento (AZEVEDO,2003).

Por sua vez, Mintzberg (2010) afirma que não há necessidade de diferenciar a gestão da liderança, uma vez que são complementares e indispensáveis a qualquer organização que almeja bons resultados.

### 3 CASO EM ESTUDO

Fundado oficialmente em março de 1963, o Colégio Municipal Humberto Barradas (CMHB) está localizado no bairro de Engenho Velho, na cidade de Jaboaão dos Guararapes. Desde o ano de 2013 funciona em horário integral, atendendo crianças e jovens, no ensino fundamental I e II. Está instalada em prédio próprio e, atualmente, atende mais de 500 alunos. Segundo dados do Censo (2017), a escola dispõe das dependências e espaços de aprendizagem apresentados no quadro 3.

**Quadro 3.** Infraestrutura do CMHB

Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentação escolar para os alunos;</li> <li>• Água da rede pública;</li> <li>• Energia da rede pública;</li> <li>• Fossa;</li> <li>• Lixo destinado à coleta periódica;</li> <li>• Acesso à internet banda larga.</li> </ul>
Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores administrativos;</li> <li>• Computadores para alunos;</li> <li>• TV;</li> <li>• DVD;</li> <li>• Copiadora;</li> <li>• Impressora;</li> <li>• Aparelho de som;</li> <li>• Projetor multimídia (datashow);</li> <li>• Câmera fotográfica/filmadora.</li> </ul>
Dependências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 de 16 salas de aulas utilizadas;</li> <li>• 54 funcionários;</li> <li>• Sala de diretoria;</li> <li>• Sala de professores;</li> <li>• Laboratório de informática;</li> <li>• Quadra de esportes coberta;</li> <li>• Cozinha;</li> <li>• Biblioteca;</li> <li>• Banheiro dentro do prédio;</li> <li>• Banheiro adequado a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida;</li> <li>• Sala de secretaria;</li> <li>• Dispensa;</li> <li>• Auditório;</li> <li>• Pátio coberto.</li> </ul>

**Fonte:** Escolas (2018).

A infraestrutura da escola é um dos fatores que podem contribuir para um bom

desempenho escolar, pois está relacionado ao conforto e bem estar dos alunos e professores e de todos que transitam pela instituição de ensino. Neste sentido, as dependências apresentadas no quadro 3, sugerem que o CMHB, possui uma estrutura adequada ao desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

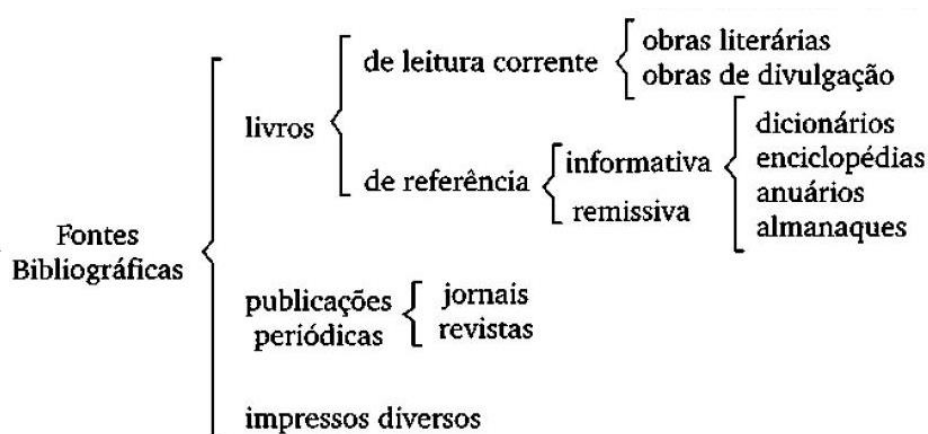
## 4 METODOLOGIA

No intuito de apresentar o tema a ser explorado no decorrer deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Lakatos e Marconi (2011), consiste em buscar reunir conceitos que sejam de suma importância para área em estudo e que já tenham sido publicados.

Seguindo na mesma linha de pensamento, Gil (2002) acrescenta que os meios de pesquisa são diversos, mas que a maior parte do material utilizado é extraído de livros e artigos científicos, devido a sua maior credibilidade.

Existe um vasto material considerados por Gil (2002) como fontes bibliográficas, as quais ele classificou como pode ser visto na Figura 3 a seguir:

**Figura 3.** Tipos de fontes bibliográficas



Fonte: Gil (2002, pág. 44)

Este tipo de material proporcionou o embasamento necessário para desenvolver o restante do trabalho.

Paralelamente à pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso, que, de acordo com Yin (2015), trata-se de investigar empiricamente um fenômeno da atualidade para, então, obter os subsídios necessários ao seu detalhamento.

Neste caso específico, a coleta de dados no CMHB foi realizada em três etapas:

- a) Entrevista semiestruturada e estruturada com a diretora da escola;
- b) Entrevista estruturada com o gestor, a supervisão, os professores e os pais/responsáveis dos alunos;
- c) Observação das práticas de gestão e liderança do diretor.

Na entrevista semiestruturada, o entrevistador tem a liberdade para criar novas perguntas, pois é um modelo mais flexível, mas que não abre mão da segurança que é dispor das questões previamente elaboradas. Nesse tipo de entrevista é possível tanto acrescentar como eliminar perguntas, o que permite ao entrevistador um maior controle do direcionamento da entrevista, além de propiciar a obtenção de informações mais claras e que satisfaçam o desenvolvimento do tema (SELLTIZ et al, 1987).

Neste sentido, foi realizada no dia 20 de setembro de 2018 a primeira entrevista com a diretora do CMHB. Nessa ocasião, foram obtidas informações sobre a infraestrutura da escola, quantitativo de salas de aula, alunos e funcionários. Além disso, foi realizado um levantamento das ações desenvolvidas na escola que visam a melhoria do desempenho dos alunos.

Em contrapartida, a entrevista estruturada possui um modelo mais rígido, onde o questionário aplicado foi o mesmo para todos os entrevistados. Neste caso, o que pode variar são as respostas obtidas (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Nesta perspectiva, três tipos de questionários foram aplicados, os quais continham algumas perguntas similares, e outras distintas, no entanto, com o mesmo objetivo: identificar as influências da gestão democrática e da liderança sobre a aprendizagem dos alunos.

Já a observação é um método mais imparcial de obter os dados desejados, além de que, se o pesquisador realizou ou pretende realizar alguma entrevista, esta é uma ótima oportunidade para ir além do que foi dito por terceiros e confrontar as respostas obtidas com a realidade observada (RÚDIO, 2002).

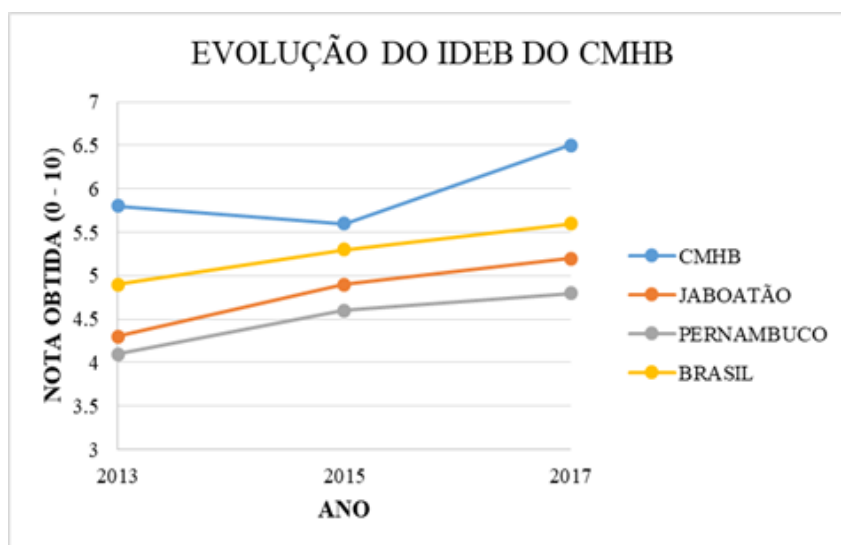
Pensando nisso, várias visitas foram realizadas à escola, onde houve a oportunidade de assistir e participar de reuniões de pais, conversar com professores e demais funcionários, visitar as salas de aula, entre outros ambientes da instituição de ensino, o que permitiu atentar para as práticas de gestão e liderança.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar os dados do Ideb, disponível para consulta por todos os cidadãos no site do Inep, foi possível constatar que nos três últimos anos, 2013, 2015 e 2017, o CMHB demonstrou um crescimento contínuo, chegando a superar no último ano em questão, a média nacional, estadual e municipal, para os anos iniciais do ensino fundamental, sobre a direção da gestão atual.

O gráfico a seguir (Figura 4), demonstra a evolução dos resultados do CMHB no Ideb dos anos 2013, 2015 e 2017 respectivamente, destacando o seu crescimento em relação à média geral de Jaboatão, Pernambuco e Brasil.

**Figura 4.** - Evolução do Ideb do CMHB - Fundamental I.



Fonte: Autora

Na tentativa de analisar as aplicações da gestão democrática e da liderança no contexto do CMHB, tomou-se como referência o que dizem os diversos pesquisadores a respeito do tema, buscando refletir sobre as possíveis relações com os resultados apresentados pela escola no Ideb.

A análise teve início com a entrevista realizada com a diretora, no mês de setembro de 2018. Questionada sobre como era ocupar o cargo de gestora, a mesma disse que a direção era apenas um cargo, e que ela não praticava uma gestão solitária, com ações pontuais, mas que a gestão era participativa e que as ações em favor da aprendizagem dos alunos eram diárias.

A partir daí, a autora partiu para observação, onde participou de reuniões com os pais e pôde conhecer as dependências da escola e o trabalho que é desenvolvido por todos os atores

escolares. Neste momento, foi possível perceber o quanto a diretora e sua equipe se põem a serviço do ensino/aprendizagem.

Existe na escola o controle rigoroso das faltas dos alunos, por meio de planilhas, ação motivada pelo desejo de que a aprendizagem não seja prejudicada; são realizadas reuniões bimestrais com os pais para acompanhamento do desempenho escolar de seus filhos. Nesse contexto a autora pôde participar de alguns encontros e perceber o quanto esta parceria entre escola e família fortalece o compromisso com a educação.

A limpeza da escola é outro fator que merece destaque e foi um dos primeiros pontos trabalhados pela diretora ao assumir a gestão, através da instalação de lixeiras em pontos estratégicos da escola os alunos foram incentivados e cobrados a manter o ambiente limpo. Esta prática tornou-se hábito e atualmente os próprios alunos fiscalizam e incentivam que o ambiente se mantenha livre de sujeira.

Já o momento das refeições dos alunos é acompanhado pela gestora e os mesmos são orientados a evitar o desperdício. Eventualmente, quando sobra caixas de suco, frutas e outros alimentos, estes são destinados às famílias mais carentes dos alunos. Ademais, existe projeto de incentivo à leitura, reforço escolar para os alunos com dificuldades, projeto de monitoria e mais uma infinidade de ações coletivas.

Um fator importante a ser destacado é que mesmo descentralizando e dando autonomia aos outros atores da comunidade escolar, a diretora segue incansável, fazendo-se presente em praticamente todas as ações diárias, desde o momento que chega no CMHB, até o final do expediente.

Por fim, três tipos de questionários foram aplicados, com algumas questões semelhantes e outras distintas, mas com a mesma finalidade, a de verificar se os membros da comunidade escolar consideram a gestão democrática e a liderança elementos importantes para melhorar os resultados educacionais.

O 1º questionário adotado, visou a obtenção de informações por parte da diretora, continha 15 questões abertas e um espaço para as considerações que ela julgasse pertinentes, todas as questões foram respondidas.

No presente questionário, a diretora foi indagada sobre vários aspectos que envolvem a gestão democrática, a liderança e os resultados educacionais. As afirmações a seguir tem origem nas respostas dadas pela gestora escolar.

Com formação em pedagogia e pós-graduação em supervisão escolar, a mesma atua como gestora há pelo menos 6 anos, dos quais 3 anos e 8 meses dedicados a escola estudada.

Vale ressaltar que o trabalho na educação teve início muito antes de ocupar o cargo de diretora, havendo atuado por muitos anos como professora.

Quanto a forma de ingresso na escola, constatou-se que se deu à convite do secretário de educação. É importante dizer que esta é uma prática muito comum, no entanto, destoa do que é recomendado na 6ª COMEC, que ao deliberar sobre a “gestão participativa” propõe que o ingresso ocorra por meio da realização de votação direta (PEREIRA, 2010).

A equipe fixa é composta por 1 secretaria escolar, 1 supervisor escolar, 1 gestora escolar e 19 professores, que juntos se desdobram para ofertar um ensino/aprendizagem de qualidade para 512 alunos matriculados nas turmas do 1º ao 9º ano do ensino fundamental I e II. Sobre a equipe escolar faz-se necessário frisar que todos possuem curso superior, muitos especialização e alguns com mestrado e doutorado.

No momento em que assumiu a gestão, a escola passava por diversos problemas que dificultavam o processo de aprendizagem entre eles a indisciplina dos alunos, dificuldades em aprendizagem, alguns alunos envolvidos com drogas. Entre os problemas estruturais a gestora destacou que existiam muitas bancas e ventiladores quebrados, dentre outros tantos.

Para reverter a situação, procurou-se instalar uma cultura participativa e de amor, no intuito de envolver os alunos nas atividades de construção de melhorias, mudanças comportamentais, zelo, conservação da limpeza do ambiente e respeito ao patrimônio público. Como resultado há três anos não há registro de destruição do patrimônio escolar.

De forma paralela, foram elaborados projetos onde os alunos e todos os profissionais estão envolvidos, como por exemplo: o reforço de língua portuguesa e matemática para minimizar as dificuldades de aprendizagem.

Mas, não foi só isso. São realizadas reuniões com os pais com entrega dos boletins, análise individual, atendimento conduzido pelos professores não para apontar erros, mas direcionamentos e orientações para reverter o quadro negativo. É tudo muito desafiador, com muitas expectativas de mudança, onde se abriu espaço para o investimento na melhoria estudantil.

A gestora compreende que a gestão democrática é construída com a participação de todos, respeitando os limites profissionais, com momentos onde todos contribuem e se tornam autores.

No CMHB, a gestão democrática acontece por meio de práticas onde os alunos participam dando sugestões e contribuindo com a aprendizagem, como é o caso do projeto de monitoria; os pais também estão envolvidos com os filhos em casa, proporcionando a aproximação para conversar e resolver alguns conflitos; os profissionais por sua vez buscam a



todo tempo repensar o fazer pedagógico, com foco em melhores resultados, construindo juntos com a gestora o projeto político pedagógico (PPP).

Os resultados da efetividade da gestão democrática podem ser observados com o ótimo desempenho dos alunos no Ideb, com a análise do desenvolvimento por turmas e, também, pelo prazer que a maioria dos alunos externalizam dentro do ambiente escolar.

Nesta conjuntura, a liderança surge como a capacidade de saber descentralizar as atividades, respeitando os limites de cada um, com metas e ações bem planejadas, e com a competência necessária para entender que não existe um roteiro pronto e que às vezes será preciso avaliar e redirecionar os passos, para sem desistir poder construir direcionamentos para novos olhares, sempre com o envolvimento de todos, ser capaz de deixar marcas de crescimento, transformação e valorização da educação.

Diante disso, ser líder para a gestora é estar preocupada com o bem-estar de todos. Por isso, ela acredita que exerce a liderança no CMHB, contudo, ressalta que é muito difícil lidar com tantas diferenças.

Ainda nesta perspectiva, a diretora percebe que a liderança lhe atribui uma maior capacidade de lidar com os conflitos, construir novas possibilidades e caminhos que contribuam para a mudança, facilitando o desenvolvimento da gestão democrática na instituição de ensino.

Por fim, e não menos relevante, ela atribui os ótimos resultados obtidos no Ideb ao acompanhamento individual, o respeito aos problemas de cada aluno e ao envolvimento de todos.

O 2º questionário foi aplicado à supervisão, à coordenação e aos professores, que juntos totalizam 21 pessoas, o qual obteve praticamente 50% de retorno, tendo contabilizado um total de 10 respondentes.

As respostas revelam, que todos os respondentes colocam a participação nas decisões como elemento fundamental para o fortalecimento da gestão democrática. Um dos participantes acrescenta que é importante garantir a participação da comunidade escolar nas decisões que geram impacto nas atividades pedagógicas, como também, compartilhar informações e responsabilidades, aplicar e analisar os projetos e sempre que necessário realizar aos arranjos necessários, buscando a melhoria contínua para o grupo e para o ensino. Neste quesito, os participantes são unânimes ao afirmar que a gestora é uma grande incentivadora da gestão democrática.

Como apoio à participação, todos atestam que existem na escola os respectivos órgãos colegiados; conselho escolar, conselho de classe e grêmios estudantis. 2 respondentes indicam a presença de assembleia escolar e nenhum deles assinalam a existência da associação de pais e

mestres no CMHB. Todavia, explicam que os pais são ativos na escola, através da participação nas reuniões marcadas com regularidade, para tratar de assuntos que dizem respeito ao desempenho dos alunos nas avaliações, como também ao comportamento, bem como, em outros momentos que se julgue necessário.

Outro fator a ser destacado é a atenção dispensada pela gestora e demais profissionais as dependências da escola, em especial a limpeza, atrelado a isso sempre que é preciso ofícios são encaminhados a secretaria de educação solicitando os reparos necessários.

Os participantes, sem exceção, reforçam o valor da gestão democrática no processo de ensino. Neste sentido, eles inferem que, as diferentes visões tornam a definição e implementação das estratégias mais eficazes, além de proporcionar um maior engajamento, tanto do grupo, quanto dos alunos e seus responsáveis.

A respeito do que é liderança obteve-se os seguintes relatos:

- O verdadeiro líder é facilitador e orientador de propostas, onde escuta e apresenta direções para a melhoria e crescimento do grupo.
- É unir estratégias facilitadoras que façam o grupo encontrar meios para atingir seus objetivos da melhor forma.
- É a habilidade de conduzir um grupo e motivá-los a serem voluntários.
- Estar preocupado com o bem-estar do outro.
- Buscar resultados possíveis e desafiadores para a equipe.
- Ter sensibilidade para entender os limites e potencialidades do grupo.
- Identificar e sinalizar situações de conflito para causar o mínimo de problemas, quando não puder eliminá-la.
- É aquela pessoa que lidera e representa um grupo, em defesa da equidade e igualdade das atribuições, para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo.
- É uma forma de orientar uma equipe para conquistarem um objetivo comum.
- Um líder está ao nosso lado nos orientando e nos apoiando sempre.

Todas as opiniões revelam que o líder é um agente facilitador dos processos. Foi a partir desse entendimento sobre liderança, que eles foram enfáticos ao declarar que a diretora é sim uma líder. A mesma resposta foi dada quando perguntados se, os mesmos se consideram líderes.

No que se refere a liderança como facilitadora da gestão democrática no ambiente escolar, eles concordam que esta competência é uma influência positiva que agrega a aptidão necessária à mobilização e motivação dos membros da comunidade escolar.

Em suma, o ótimo desempenho conquistado no Ideb pode ser atribuído ao compromisso de toda a comunidade escolar com a qualidade do ensino no CMHB.

O 3º e último questionário foi submetido à uma pequena amostra de pais, que responderam todas as questões. Uma mãe, no entanto, sentiu dificuldade em responder algumas questões e foi orientada pela autora a assinalar este impedimento no espaço destinado à resposta.

Uma das questões analisadas foi o que os levou a matricular a criança no CMHB, a esse respeito, constata-se que cerca de 50% tiveram como principal motivo o fato da escola ser de tempo integral e eles precisarem trabalhar. No entanto, a outra metade dos participantes alegam a qualidade do ensino como a maior razão para matricular a o(s) filho(s) no CMHB.

Um dos respondentes confere a gestora o motivo de sua escolha, pois relata que a mesma o recebeu muito bem, diferente de outros que tinha visitado, acrescenta inclusive que a mesma lhe apresentou, pessoalmente, as dependências e os professores da instituição.

Sobre o entendimento sobre a gestão democrática, os respondentes destacaram a questão da participação. Uma das mães não soube responder. No entanto, não houve dúvidas quanto a importância das reuniões escolares e 100% declararam que participam assiduamente.

Em contrapartida, no tocante a participação nas decisões sobre a gestão da escola, ficou bem dividido, mas a maioria entende que sim, sua participação é solicitada. Apesar deste resultado, nenhum dos participantes afirma ter participado da elaboração do PPP, documento onde está delimitado as metas da escola.

Acerca da liderança, eles foram bem categóricos ao afirmar que, o líder é aquele que está à frente da equipe, outros ampliaram esta percepção e disseram que um líder é proativo, exerce o poder do convencimento sobre os outros, é influenciador, responsável, ético e que tudo isso contribui para o sucesso.

Sobre a gestora do CMHB, eles afirmam que ela é uma líder, por ser capaz de guiar todos os envolvidos para a melhoria contínua da escola, com competência, paciência, zelo e jeito com os pais e alunos.

A estrutura da escola é considerada adequada pela maioria, porém, uma pessoa citou a comida e outra a falta de água, como algo que pode melhorar.

Para finalizar, uma das participantes deixou a seguinte mensagem: “Essa escola há anos atrás foi considerada uma das piores do estado e hoje é ganhadora de premiação da cidade, ou seja, graças a nova gestão.”

## 6 CONCLUSÃO

Tendo em vista o que foi exposto até o momento, inicialmente, por meio do referencial teórico e posteriormente apresentando a escola estudada e os aspectos que caracterizam a gestão democrática e a liderança. Pode-se dizer que os resultados obtidos por meio da entrevista, da observação em campo e dos questionários atingiram satisfatoriamente o objetivo ao qual esse trabalho se propôs.

No que diz respeito a gestão democrática, percebe-se que existe um esforço muito grande para que de fato ela seja efetiva no CMHB. Uma prova disso é a existência do conselho escolar, conselho de classe e grêmio estudantil, que tem como objetivo a participação coletiva. Além disso, toda comunidade escolar se mostrou bastante participativa nas reuniões e no dia-a-dia escolar, manifestando suas opiniões e cobrando resultados e melhorias.

A diretora é apontada por todos como uma ótima ouvinte, capaz de descentralizar tarefas, resolver conflitos, motivar a comunidade escolar e participar ativamente da execução do que é estabelecido. Essas características de liderança colaboram para efetivação da gestão democrática, à medida que, permite uma identificação dos membros da escola com a sua gestão.

É inegável os frutos desse trabalho colaborativo, o qual reflete na aprendizagem dos alunos, como pôde ser constatado através do desempenho da escola no Ideb, que aponta avanços significativos, inclusive quando comparados às esferas, municipal, estadual e federal. Tendo em vista que o Ideb é calculado a partir da média de aprovação dos alunos e das avaliações externas, pode-se inferir que os projetos de monitoria, de leitura, controle de faltas e demais ações da escola contribuem para alavancar este índice.

Portanto, há uma indicação de que os progressos percebidos nos resultados educacionais do CMHB, através das últimas notas do Ideb, estão diretamente ligados a efetividade da gestão democrática, e esta, por conseguinte, só é de fato efetiva se tiver a competência da liderança como alicerce.

Por fim, é preciso assumir que sempre há o que melhorar e que não existe uma receita de sucesso, mas sim muito trabalho coletivo. Neste sentido, sugere-se que o CMHB traga os pais e responsáveis ainda mais para perto, visto que, no momento atual, eles não estão envolvidos na elaboração do PPP e que este delimita as ações da escola.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Emanuelle. **A relação entre pais e escola: a influência da família no desempenho escolar do aluno.**

Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000943944>> Campinas - SP, 2014. Acesso em: 10 de maio. 2019.

ALMEIDA, V. L. da S. **Um cotidiano escolar democrático: uma experiência de 1983 a 1997, da escola municipal Getúlio Vargas.** 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Sorocaba, Sorocaba, 2015.

Disponível em: <<https://www2.unesp.br/portal#!/cgb/bibliotecas-digitais/cthedra-biblioteca-digital-teses/>> Acesso em: 07 maio. 2019.

ARRUDA, J.J.A. **História moderna e contemporânea.** São Paulo: Bom Livro, 1987.

AZEVEDO, J. (2003). **Cartas aos Diretores das Escolas.** 1.<sup>a</sup> Edição. Coleção em Porto, Edições ASA.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil. Portal do Planalto – Presidência da República.**

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 12 maio. 2019.

BRASIL. Decreto n. 6.094, de 24 de abril de 2007. **Plano de metas compromisso todos pela educação,** Brasília, DF, 24 abr. 2007.

Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=decreto+n.+6.094%2F2007>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional,** Lei 9394/96.

CÁRIA, Neide Pena e SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e democracia na escola: Limites e desafios.** Rev. Gest. Aval. Educ., v. 3, n. 6, p. 27–41, 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ESCOLAS. **Colégio Municipal Humberto Barradas,** 2018.

Disponível em: <<https://www.escol.as/97106-colegio-municipal-humberto-barradas>>. Acesso em: 20 de dez. 2018.

FERNANDES, Reynaldo; GREMAUD, Amaury. **Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas.** 2009.

Disponível em: <[http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo\\_paper.pdf](http://www.cps.fgv.br/ibrecps/rede/seminario/reynaldo_paper.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2018.

FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança.** Porto: ASA, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire.** São Paulo: Scipione. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** – Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

GRELLIER, C. (2006). **As competências pessoais e profissionais do gestor.** Lisboa: Editorial Presença.

INEP. **Sobre o INEP**, 2018.

Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sobre-o-inep>>. Acesso em: 10 out. 2018.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **A pré-escola em São Paulo (1877 a 1940)**. São Paulo: Loyola, 1988.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**. O trabalho do gestor escolar. 4. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LINDAKER, Charles Richard. **Burocracia weberiana na estrutura educacional de São Paulo**. Campinas: Editora Unicamp, 1976.

LOPES, J. J. M. (2007). Reminiscências na paisagem: **Vozes, discursos e materialidades na configuração das escolas na produção do espaço brasileiro**. In J. J. M. Lopes & S. M. Clareto (Orgs.), Espaço e educação: Travessias e atravessamentos (pp. 73-98). Araraquara, SP: Junqueira & Marin.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8.ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. Managing: **Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NADAL, Paula. In: **O que são os transtornos Globais do desenvolvimento**, Nova Escola, 2011.

Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/transtornos-globais-desenvolvimento-tgd624845.shtml>> Acesso em: 08 de maio.2019.

OCDE. PISA 2015: Technical Report. 2017.

Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/data/2015-technical-report/>> Acesso em: 10 mar. 2019.

OLIVEIRA, Zilma Ramos. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. São Paulo. SP: Cortez, 2002.

PAROLIM, Isabel. **As dificuldades de aprendizagem e as relações familiares**. Fortaleza, 2003.

PEREIRA, Maria Isailma Barros. **Implicações da atuação do gestor escolar na qualidade do processo educativo: o caso de uma escola municipal em Camaragibe**. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. 2010. 160 f., 2010.

Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/3942/1/arquivo201\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/3942/1/arquivo201_1.pdf)> Acesso em: 23 maio de 2019.

RINALDI, Carlina Reggio Emilia: **A imagem da criança e o ambiente em que ela vive como princípio fundamental**. In: GANDINI, Lella; EDWARDS, Carolyn (Org.). Bambini: a abordagem italiana à educação infantil. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RISCAL, J. R.; LUIZ, M. C. **Gestão democrática e a análise de avaliações em larga escala:**

o desempenho de escolas públicas no Brasil. São Carlos: Pixel, 2016.

SILVA, Michele Pereira. **A participação da comunidade escolar na gestão democrática: os mecanismos de participação.** Universidade de Brasília - Brasília-DF. 2014.

Disponível em: < [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014\\_MichelePereiraSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9141/1/2014_MichelePereiraSilva.pdf)>  
Acesso em: 20 maio de 2019.

ZALEZNICK, A. **Gerentes e Líderes: eles são diferentes?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VICENTE, N. A. L. **Guia do Gestor Escolar – Da Escola de Qualidade Mínima Garantida à Escola com Garantia de Qualidade.** 1.<sup>a</sup> Ed. Coleção: Perspetivas Atuais/Educação. Porto, Edições ASA, 2004.

VILLORIA, Manuel; IGLESIAS, Ángel. Leadership in public management: some theoretical and methodological considerations. **Innovar**, v. 21, n. 42, p. 175-189, 2011.

VIEIRA, Sofia. L; VIDAL, Eloisa. M. **Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira** - Democratic leadership and management in Brazilian public education Liderazgo y gestión democrática en la educación pública brasileña - Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza-CE, Brasil. 2019.

Disponível em :<<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/3175/783>>.  
Acesso em: 01 junho de 2019.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DO GESTOR

Caro Gestor,

Como graduanda do curso de Administração da Faculdade Damas da Instrução Cristã, estou realizando uma pesquisa sobre: Gestão Democrática e Liderança: um dueto eficaz na promoção da melhoria dos resultados educacionais

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso da minha pesquisa. Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao questionário.

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo você atua como gestor(a) escolar?
3. Como você ingressou como gestor do Colégio Municipal Humberto Barradas - CMHB?
4. Há quantos anos você assumiu a gestão do CMHB?
5. Quais eram os pontos críticos da escola no momento em que você assumiu (estrutura física, recursos financeiros, nível de repetência e evasão escolar...)? Que ações de curto e longo prazo você adotou para reverter a situação?
6. A escola atende a quantos alunos atualmente? Como estão distribuídos?
7. Com quantos colaboradores a escola conta no momento (contratados e concursados)? Como estão distribuídos?
8. Para você o que é gestão democrática?
9. Como a gestão democrática é aplicada na sua escola (ações que envolvam a participação da comunidade escolar)?
10. Você percebe alguma influência da gestão democrática sobre a aprendizagem dos alunos? Se sim, de que forma?
11. Quem participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP? Os objetivos nele traçados são de conhecimento de toda comunidade escolar?
12. O que é liderança para você?
13. Você se considera um líder? Por quê?
14. Você considera que a liderança facilita o desenvolvimento da gestão democrática? Justifique sua resposta.
15. Que fatores você acredita que contribuíram para a elevação no índice do IDEB da sua

Utilize esse espaço para outras considerações que julgar pertinentes ao tema.



APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS (COORDENAÇÃO, SUPERVISÃO E PROFESSORES)

Caro colaborador,

Como graduanda do curso de Administração da Faculdade Damas da Instrução Cristã, estou realizando uma pesquisa sobre: Gestão Democrática e Liderança: um dueto eficaz na promoção da melhoria dos resultados educacionais.

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso da minha pesquisa: Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao questionário.

1. Que cargo você ocupa na escola?
2. Para você o que é gestão democrática?
3. O gestor de sua escola incentiva a prática da gestão democrática?
4. Você percebe alguma influência da gestão democrática sobre a aprendizagem dos alunos?  
Se sim, de que forma?
5. O que é liderança para você?
6. O gestor da sua escola pode ser considerado um líder? por quê?
7. Você se considera um líder? por quê?
8. Você considera que a liderança facilita o desenvolvimento da gestão democrática?  
Justifique sua resposta.
9. Quais desses núcleos de apoio a participação da comunidade escolar existem no CMHB?
  - Assembleia escolar
  - Conselho escolar
  - Conselho de classe
  - Grêmios estudantis
  - Associação de pais e mestres
10. O gestor é presente nas atividades diárias da escola?
11. O gestor promove reuniões com os pais e/ou responsáveis dos alunos? Com que frequência? Como este momento é aproveitado?
12. O gestor se preocupa em melhorar a estrutura física da escola? Que ações são realizadas neste sentido?
13. Que fatores você acredita que contribuíram para a elevação no índice do IDEB da sua escola?

Utilize esse espaço para outras considerações que julgar pertinentes ao tema.

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS

Caros pais e/ou responsáveis,

Como graduanda do curso de Administração da Faculdade Damas da Instrução Cristã, estou realizando uma pesquisa sobre: Gestão Democrática e Liderança: um dueto eficaz na promoção da melhoria dos resultados educacionais.

A sua colaboração é muito valiosa para o sucesso da minha pesquisa. Agradeço antecipadamente sua participação respondendo ao questionário.

1. Qual seu nome? (não é obrigatório se identificar)
2. O que o levou a matricular seu(s) filho(s) nesta escola?
3. Há quanto tempo seu(s) filho(s) estuda nesta escola?
4. Que série/ano ele(a) estuda?
5. Para você o que é gestão democrática?
6. Para você o que é liderança?
7. O gestor da escola pode ser considerado um líder? por quê?
8. Você participa de alguma reunião na escola? caso não participe, por quê?
9. Você tem conhecimento da existência do Projeto Político Pedagógico - PPP? participou de sua elaboração?
10. Sua opinião é solicitada e/ou levada em consideração na hora de decidir sobre aspectos que envolvem a gestão da escola?
11. Você considera a infraestrutura da escola adequada? na sua opinião, o que pode melhorar?

Utilize esse espaço para outras considerações que julgar pertinentes ao tema.

Juntos fazemos uma educação de qualidade. Obrigada por participar!