

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PERFIL DO GESTOR COMO FERRAMENTA
ESSENCIAL PARA MUDANÇAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Maríndia Lucí Schumacher

Sobradinho, RS, Brasil

2015

O PERFIL DO GESTOR COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA MUDANÇAS

Maríndia Lucí Schumacher

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para
obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka

Sobradinho, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**O PERFIL DO GESTOR COMO FERRAMENTA
ESSENCIAL PARA MUDANÇAS**

elaborada por
Maríndia Lucí Schumacher

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Micheli Daiani Hennicka, Prof^a. Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof^a. Dr^a. (UFSM)

Claúdio Emelson Guimarães Dutra, Prof. Ms. (UFSM)

Sobradinho, 28 de novembro de 2015.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PERFIL DO GESTOR COMO FERRAMENTA

ESSENCIAL PARA MUDANÇAS

AUTORA: MARÍNDIA LUCÍ SCHUMACHER

ORIENTADORA: PROF^a. Ms. MICHELI DAIANI HENNICKA

Local e Data da defesa: Sobradinho, 28 de novembro de 2015.

Essa pesquisa teve como tema: “O perfil do Gestor como ferramenta essencial para mudanças”. O desenvolvimento desse estudo ocorreu porque, atualmente, a busca pela qualidade do ensino nas escolas é intensa e supõe-se que a principal estratégia para a melhoria dessa qualidade esteja na gestão escolar. Diante disso, perguntou-se: Qual o perfil de liderança dos gestores em duas escolas, uma de Ensino Fundamental da Rede Municipal e outra da Rede Estadual de Ibarama/RS? O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar o perfil do gestor escolar em duas escolas do município de Ibarama/RS, buscando compreender o caminho percorrido para o sucesso (ou não) da gestão escolar no referido município. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo, com caráter qualitativo. Os dados foram coletados através de questionários, com questões semiestruturada, tendo como sujeitos dois gestores um da rede municipal e outro da rede estadual, ambos do município de Ibarama/RS. Os dados obtidos nos questionários foram analisados a partir da análise do conteúdo (OLIVEIRA, 2003). A partir da análise das respostas, foi possível definir os perfis dos gestores participantes como participativo e delegador. Além disso, acredita-se que estes são adequados, pois se percebe que as escolas estão sendo bem dirigidas. Isso porque os gestores que nelas trabalham sabem articular, incentivar e mobilizar a comunidade escolar para participarem de todos os setores escolares, como o pedagógico, administrativo e o financeiro, compartilhando assim a tomada de decisão e as responsabilidades. Portanto, podemos compreender que esses gestores estão no caminho certo, buscando uma escola eficaz onde o diálogo deve ser priorizado, aberto e permanente.

Palavras-chave: Gestor escolar; Liderança; Mudança.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Post Graduation Course in Distance
Specialization Lato Sensu in Educational Management
Federal University of Santa Maria

PROFILE TOOL AS MANAGER

ESSENTIAL FOR CHANGES

AUTHOR: Marindia Luci SCHUMACHER

GUIDANCE: Prof.. Ms. MICHELI Daiani HENNICKA

Local and defense date: Sobradinho, November 28, 2015.

This research had as its theme: "The Manager profile as an essential tool for change." The development of this study was because, currently, the search for quality of education in schools is intense and it is assumed that the main strategy for improving that quality is in school management. Therefore, he wondered: What the managers' leadership profile in two schools, a primary school of the Municipal Network and one of the State Network Ibarama / RS? The overall objective of this research was to identify the profile of the school manager in two schools in the city of Ibarama / RS, trying to understand the path to success (or not) the school management in the municipality. The methodology used was a field research with qualitative character. Data were collected through questionnaires, with semi-structured questions, with the subject two managers a municipal network and one of the state, both in the municipality of Ibarama / RS. Data from questionnaires were analyzed using content analysis (OLIVEIRA, 2003). From the analysis of responses, we can define the profiles of the participating managers as participatory and delegator. Furthermore, it is believed that they are suitable because it realizes that schools are being targeted as well. That's because the managers who work there know articulate, encourage and mobilize the school community to participate in all school sectors, such as teaching, administrative and financial, thus sharing decision-making and responsibilities. So we can understand that these managers are on the right path, seeking an effective school where dialogue should be prioritized, open and permanent.

Keywords: School Manager; Leadership; Change.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
1 CONTEXTUALIZANDO AS TEMÁTICAS ABORDADAS	08
1.1 As atribuições do gestor escolar na função de diretor	08
1.2 A liderança como elemento essencial para a mudança	09
1.3 A importância da participação da comunidade escolar para o sucesso educacional	12
2 CAMINHOS DA METODOLOGIA	16
3 REFLETINDO SOBRE AS RESPOSTAS DOS GESTORES PESQUISADOS	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICES	29

INTRODUÇÃO

Essa pesquisa está vinculada à gestão escolar, tendo como tema: “O perfil do gestor como ferramenta essencial para mudanças”. Visando destacar a necessidade que o gestor, na função de diretor, tem de liderar seu ambiente de trabalho, de alcançar mudanças, fazer-se ser ouvido, enfim desempenhar com eficácia a sua função. Para que a escola seja vencedora no atual mundo competitivo é necessário que este possua um atributo básico: a liderança eficiente e adequada.

A liderança na educação necessita de pessoas capazes de desempenhar com competência o papel de gestor como líder. Sendo necessário que o mesmo, também seja dotado de inteligência emocional, para resultar num líder eficaz e na produção de resultados positivos para sua equipe.

O desenvolvimento desse estudo ocorreu porque, atualmente, a busca pela qualidade do ensino em escolas é intensa. E supõem estar na gestão escolar a principal estratégia para a melhoria dessa qualidade. Diante disso, pergunta-se:

Qual o perfil de liderança dos gestores (diretores) em duas escolas, uma de Ensino Fundamental da Rede Municipal e outra de Educação Básica da Rede Estadual de Ensino ambas do município de Ibarama/RS?

A partir do exposto acima, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa: Identificar o perfil do gestor escolar em duas escolas do município de Ibarama/RS, buscando compreender o caminho percorrido para o sucesso (ou não) da gestão escolar no referido município. E como objetivos específicos têm-se: - Identificar quais as características de liderança que o gestor escolar apresenta; - Analisar quais as estratégias o gestor escolar utiliza para a resolução dos conflitos existentes na sua instituição escolar e, por fim, averiguar se o gestor escolar (diretor) reconhece (ou não) suas responsabilidades e atribuições.

Para melhor organizar este trabalho monográfico apresento-o em três capítulos, que estão estruturados da seguinte forma: O capítulo um aborda os conceitos gerais que serão tratados neste trabalho, como: Atribuições do gestor escolar na função de diretor, A liderança como elemento essencial para a mudança e A importância da participação da comunidade escolar para o sucesso educacional. No capítulo dois, será apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada e no

capítulo três, intitulado: Refletindo sobre as respostas dos gestores pesquisados, realizam-se aproximações entre as respostas dos questionários e o referencial teórico dessa pesquisa.

1 CONTEXTUALIZANDO AS TEMÁTICAS ABORDADAS

1.1 As atribuições do gestor escolar na função de diretor

A escola vai se moldando de acordo com a sociedade que acerca, suprimindo suas necessidades. De acordo com Penin; Vieira (2002, In: VIEIRA, 2002, p.13) “sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”.

Portanto, toda instituição escolar é composta de uma estrutura de organização interna denominada gestão escolar, a qual visa administrar as mudanças que as escolas necessitam para atender as exigências da sociedade.

As concepções de gestão escolar refletem, portanto, posições políticas e concepções de homem e sociedade. O modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou a transformação social. (LIBÂNEO, 2001, p. 1)

Ainda segundo Libâneo (2007, p. 1), o principal objetivo da escola “é o ensino e a aprendizagem, que se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização escolar e de gestão”. Desta forma cabe ao gestor escolar ficar atento para que o objetivo principal seja alcançado, melhorando a qualidade da educação e a promoção da equidade. Por isso, é de suma importância que o gestor escolar tenha uma visão apurada sobre a qualidade do ensino e sobre as práticas dos professores sendo esta uma das atribuições do cargo que exerce.

Também sobre isso, temos em Tres (2007, p.2406), a qual escreve que as atribuições do gestor escolar são: “Ele é responsável pelas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da instituição e precisa coordenar e controlar todos os setores da escola, compreendendo sua atuação como motivador e agente de transformação”.

O papel do gestor escolar deve ser o de organizar mudanças em seu ambiente de trabalho, sendo um motivador e agente da transformação, despertando o potencial de cada indivíduo da instituição, para que a escola melhore seu padrão

de qualidade de ensino e aprendizagem. Assim, os envolvidos compreenderão adequadamente os processos que precisam ser realizados para o andamento do trabalho.

O gestor deve também promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional e precisam ser enfrentadas por todos, só assim será alcançado, coletivamente, os objetivos. Mas, para que isso ocorra ele vai precisar que toda a comunidade escolar atue junto. Conforme Libâneo (2001, p.7), tem-se que

[...] de fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos.

Por isso, o gestor deve canalizar seus esforços para que a comunidade escolar participe ativamente da gestão democrática, mobilizando todos para alcançar os objetivos pretendidos. Somente uma escola bem dirigida obtém resultados satisfatórios.

1.2 A liderança como elemento essencial para a mudança

O gestor escolar é um líder dentro da instituição escolar, por sua vez, “espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002, p. xvi). Diante das rápidas transformações ocorridas na sociedade, também é necessário que as ações de mudança sejam velozes, por isso,

[...] as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias (LÜCK et al, 2002, p. 34).

Atuando como líder, o gestor, durante a implementação das mudanças deve estar consciente dos riscos a que está exposto. Portanto, precisa fazer um

planejamento detalhado, além de participativo, de todas as ações que serão executadas, avaliando este planejamento durante todo o seu período de execução.

É necessário também que o gestor seja avaliado através de uma ficha, na qual professores, pais, alunos e funcionários irão avaliar o desempenho dele, citando os pontos positivos e negativos, os quais necessitam ser melhorados. Usando essa avaliação o gestor poderá analisar o seu desempenho, buscando sempre melhorar com a participação e envolvimento da comunidade escolar.

O gestor deve conseguir articular saberes e ter bem desenvolvidas algumas inteligências para “dar conta” desta tarefa que é essencial para uma educação de qualidade. Segundo Howard Gardner (UFSM, 2015), um psicólogo americano, que desenvolveu a Teoria das Inteligências Múltiplas, existe um espectro de inteligências a comandar a mente humana, o qual apresenta a ideia de que os humanos são capazes de desenvolver inúmeras inteligências. A visão pluralista da mente oferecida por Gardner contempla uma variedade de estilos e habilidades e percebe diferentes aspectos da cognição. Essa teoria é um modelo cognitivo que tenta descrever como os indivíduos usam suas inteligências para resolver problemas e criar produtos.

Um dos princípios de Gardner é atender à diversidade, ou seja, mostrar que todos podem aprender e desenvolver diferentes habilidades, contanto que suas inteligências sejam estimuladas de forma individual. Enfatiza que precisamos lembrar que as pessoas são diferentes em relação a alguns aspectos: necessidades; vivências anteriores; percepção das transformações culturais; estruturas motivacionais e cognitivas, assim como estilos de aprendizagem.

Com seus estudos Gardner (UFSM, 2015) busca propor que a mente humana não é o local da existência de uma inteligência, mas sim de múltiplas, ao total, descreveu a existência de 9 (nove) tipos. Cada uma é um sistema que funciona individualmente, porém ele interage com outros, produzindo o que se considera um desempenho inteligente.

Para ter sucesso em seu trabalho acredito que o gestor deva ter bem desenvolvido a inteligência linguística, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e a lógico-matemática. As quais serão, brevemente, descritas abaixo, assim como o porquê o gestor deve possuir essas inteligências.

- **Inteligência Linguística:** é a sensibilidade para a linguagem, a qual permite escolher precisamente a palavra certa ou o caráter da expressão e captar novos significados com facilidade. É fundamental que o gestor escolar saiba expressar-se, que seja um habilidoso comunicador para atingir seus objetivos através do convencimento e da exposição de ideias. Os que apresentam essa inteligência tem maior habilidade com as palavras, comunicam-se bem, oralmente e por escrito, transmitindo as suas ideias com clareza e facilidade.
- **Inteligência Interpessoal:** revela um sujeito capaz de entender os motivos, os sentimentos e o comportamento das outras pessoas. Acredito que esta inteligência seja a mais importante para um gestor escolar. Pois, quem tem esta inteligência consegue: compreender as pessoas; cooperar; lidar com os conflitos; colocar-se no lugar do outro; relacionar-se e comunicar-se bem, enfim, consegue compreender as relações humanas, mediando conflitos e tentando resolvê-los da melhor forma possível.
- **Inteligência Intrapessoal:** é a capacidade de introspecção, de entendimento de nós mesmos, de nossos sentimentos e emoções para podermos compreender os outros. O gestor que tiver essa inteligência consegue se motivar, perceber suas potencialidades e fraquezas e é sensível aos valores e objetivos próprios de cada um.
- **Inteligência lógico-matemática:** é a capacidade de se engajar em raciocínios abstratos e manipular símbolos em geral, condições de resolver problemas matemáticos, controlar valores, resolver problemas de lógica e de álgebra. O gestor escolar deve ter esta competência, pois diariamente enfrenta diferentes problemas, inclusive financeiros. E essa inteligência o ajudará a resolvê-los de uma forma lógica, a partir da reflexão cuidadosa, com sensibilidade e paciência.

Saber articular, utilizar as inteligências múltiplas e ter um relacionamento harmonioso com os demais membros da sua equipe e com a comunidade escolar é

um grande diferencial que o gestor tem em seu favor para desenvolver com qualidade seu trabalho.

1.3 A importância da participação da comunidade escolar para o sucesso educacional

Para que se atinja o sucesso nas mudanças realizadas é muito importante a participação de todos que compõem a comunidade escolar. Segundo Lück et al. (2002, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”, ainda de acordo com a autora “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas” (Ibidem, p. 35). Para que uma escola seja eficaz, é necessário liderança e comprometimento dos colaboradores, além do gestor escolar.

Os gestores devem estar atentos à realidade onde a escola está inserida, porque assim fica mais fácil realizar uma mudança que favoreça a todos. Conforme Glatter (1992), podemos dividir o processo de mudança escolar em três fases:

- 1) Iniciação: introduzir novas ideias e práticas e procurar o apoio institucional.
- 2) Implementação: operacionalizar as ideias.
- 3) Institucionalização: constituí-las em normas e rotinas, para que se tornem parte integrante do cotidiano escolar.

Descrevendo este processo de mudança, pode-se dizer que ao articular as novas ideias dentro da equipe demonstrará que o gestor tem vontade e capacidade de realizar um trabalho que se diferencie, buscando a qualidade do ensino em que os demais membros se unem em prol das novas mudanças.

Quanto à organização das ideias é algo que deve ser bem planejado pelo gestor, para colocar em prática o que foi planejado conjuntamente, visando à realidade em que a escola está inserida, atingindo assim suas especificidades. Pois, é disso que depende o sucesso que será alcançado se o gestor mostrar confiança, clareza e firmeza nos projetos que definiu com a comunidade.

Acreditando e compartilhando esse processo de mudança ficará mais fácil a compreensão e confiança nesse novo modo de gerir a escola. Se o gestor tiver um planejamento que atenda as necessidades da comunidade escolar esta, certamente, estará ao seu lado para atingir as metas traçadas, visando assim à melhoria da qualidade de ensino.

Nesse sentido, segundo Santos (2002), para implantar um processo de mudança na instituição o gestor precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante, para estar preparada para reagir imediatamente às novas mudanças; realizar reuniões com os seus participantes, visando detectar os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão obter disso.

No entanto, “não basta à tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino/aprendizagem” (LIBÂNEO, 2001, p. 326). A tomada de decisão é apenas um ponto de partida, deve-se empenhar-se com garra e determinação para colocar em prática e assim visualizar um grande ganho para a comunidade escolar.

Complementando o autor, Tres (2007) escreve sobre a visão de Santos (2002) quanto aos aspectos que um planejamento participativo deve atingir.

Responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais para atingirem os objetivos da organização escolar; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante; realizar reuniões periódicas com a equipe escolar para discutir propostas de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que todos poderão tirar disso. (TRES, 2007, p. 2405).

Para que o trabalho do gestor escolar tenha sucesso em seus processos de mudanças a fim de que se atinja uma aprendizagem efetiva e de qualidade ele deve ser um líder frente à instituição onde atua e estar comprometido com a comunidade escolar, em busca de melhores condições de ensino- aprendizagem. O segredo do sucesso esta na busca conjunta entre gestor, docentes, pais, alunos e funcionários.

A gestão compartilhada valoriza os talentos de cada indivíduo e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades. Essa proposta está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996 – LDB/96 (BRASIL, 1996), como sendo um dos princípios da educação brasileira a gestão democrática e a participação da comunidade escolar. Isso está presente no inciso VIII do art.3º, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Já o art.14 estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, nota-se que a gestão democrática está vinculada à participação da comunidade que faz parte de alguma forma do contexto da escola e esta precisa ser valorizada na tomada de decisões, na elaboração dos objetivos e nas práticas escolares, priorizando o consenso dos membros, expandindo a responsabilidade, mas mantendo sempre o foco na aprendizagem significativa.

Porém, um dos entraves para a efetivação da gestão democrática e participativa é a forma como ocorre a escolha do gestor (diretor), esta deveria ser através de eleição aberta a toda a comunidade escolar. Conforme Padilha (1998, p.70), “a eleição é a forma mais democrática, pois a nomeação, mesmo com alguma participação da comunidade, tende a critérios político-clientelistas”. Com a eleição a participação de todos estaria garantida.

Apenas a eleição do diretor não basta para que se alcance a almejada gestão democrática e participativa, outros instrumentos são essenciais como repasse de recursos financeiros disponibilizados, diretamente, para as escolas públicas possibilitando, uma aparente autonomia na gestão, onde os recursos seriam aplicados nas especificidades que a comunidade escolar apontaria como necessidades, tornando a tomada de decisão compartilhada.

Outro item essencial é a efetiva participação da comunidade nas tomadas de decisões, tanto administrativas como pedagógicas. Para isso, não pode faltar a implementação e fortalecimento dos conselhos escolares como, por exemplo, o Grêmios Estudantil e o Círculo de Pais e Mestres essas representações de diferentes

segmentos, tem caráter deliberativo e fiscalizador, podendo assim garantir uma gestão, efetivamente, democrática e participativa.

2 CAMINHOS DA METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa de campo e tem caráter qualitativo. Os dados foram coletados através de questionários com questões semiestruturada. Essa modalidade de pesquisa tem a fonte de dados no próprio campo em que ocorrem os fenômenos, considerando como campo de pesquisa em educação os espaços educativos escolares e não-escolares.

A pesquisa de campo em educação, portanto, caracteriza-se pela ida do pesquisador ao campo, aos espaços educativos para coleta de dados, com o objetivo de compreender os fenômenos que nele ocorrem. Pela análise e interpretação desses dados, a pesquisa poderá contribuir para a construção do saber educacional e ao avanço dos processos educativos. Segundo Gonsalves (2001, p.67),

[...] a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

A escolha dos sujeitos de pesquisa foi realizada mediante critérios determinados pela pesquisadora e são os seguintes: gestores, na função de diretores, de duas escolas, uma de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ibarama/RS e outra escola de educação Básica da Rede Estadual de Ensino de Ibarama/RS.

Os dados coletados foram analisados através da análise do conteúdo. Isso significa que os dados obtidos nos questionários com os gestores participantes foram analisados no que se refere ao seu conteúdo, relacionando-os com a pesquisa bibliográfica realizada.

Como análise do conteúdo entende-se, segundo a autora Oliveira (2003, p.5) “um conjunto de técnicas de exploração de documentos, que procura identificar os principais conceitos ou temas abordados em um determinado texto”. Na análise do conteúdo o texto é considerado como um todo, procurando categorizar para se

introduzir uma ordem, segundo alguns critérios que dependem do que se procura ou que se espera encontrar.

Através dessa metodologia escolhida procuramos encontrar respostas para a problematização dessa pesquisa, assim como responder ao objetivo geral e aos específicos que foram delimitados para esse estudo.

A pesquisa se dividiu nos seguintes momentos: revisão bibliográfica; coleta de dados por meio da aplicação de um questionário com questões semiestruturadas; análise dos dados coletados e a redação final do trabalho.

3 REFLETINDO SOBRE AS RESPOSTAS DOS GESTORES PESQUISADOS

A pesquisa de campo foi realizada com dois gestores/diretores, um atua numa escola municipal e outro numa escola estadual, ambas localizadas no Município de Ibarama/RS. Abaixo segue uma rápida contextualização de cada escola onde os gestores pesquisados atuam:

A *escola municipal* localiza-se na zona rural distante dois quilômetros da sede do município. Por isso, ela atende também alunos de outras localidades. Contempla só o Ensino Fundamental, atendendo apenas no turno da manhã, tem um total de 248 alunos. No turno da tarde, duas vezes na semana, acontecem projetos para os alunos interessados. Nos demais dias a escola está aberta à tarde, porém somente com funcionários. Seu corpo docente é composto por 25 professores. Existe na escola o Conselho de Pais e Mestres composto por seguimentos da comunidade escolar. E a equipe pedagógica da escola é composta por diretora, uma vice-diretora e duas supervisoras.

A *escola estadual* é de ensino médio, esta localizada na zona urbana, atendendo 310 alunos. O corpo docente é composto por 43 professores. Possui aulas nos três turnos e ainda conta com projetos educacionais no turno inverso ao que o aluno tem aula. A comunidade escolar esta representada através do conselho escolar; no Circulo de Pais e Mestres; na comissão de prevenção de violência na escola e no grêmio estudantil. Essa escola conta com a seguinte equipe pedagógica: diretor, três vice-diretoras (uma para cada turno); três supervisoras (uma para cada turno); uma orientadora educacional, que trabalha 40 horas.

Os sujeitos da pesquisa foram identificados neste trabalho como gestor da *escola estadual* e gestor da *escola municipal*, para facilitar a compreensão acerca dos resultados obtidos.

Iniciando a análise dos dados temos a questão de número 1 a qual se referia **a formação dos sujeitos**. Nessa pergunta obteve-se como resposta as seguintes formações: o gestor da *escola estadual* respondeu que possui *Licenciatura Plena em História* e é *Pós-Graduado em Metodologia do Ensino em História e Geografia*. A

gestora da *escola municipal* é graduada em Educação Física e Pós-Graduada em Metodologia do Ensino da Educação.

Nota-se, a partir dessas respostas, que nenhum dos sujeitos pesquisados possui alguma formação específica na área da gestão escolar, como por exemplo, o Curso de Especialização em Gestão Educacional. Isso demonstra que possuir essa formação não é critério no momento da escolha e/ou candidatura do professor ao cargo de gestor escolar/diretor. Tendo em vista que essa formação, de certa forma, auxiliaria o mesmo na sua atuação, qualificando-o mais para o cargo.

Na questão de número 2 perguntava **há quantos anos esta no cargo de gestor**, o da *escola estadual* esta atuando há *sete anos, em períodos alternados*. A gestora da *escola municipal* esta no cargo há *um ano e nove meses*. Nota-se, nessas respostas, que existe uma diferença significativa no tempo de experiência dos dois gestores pesquisados.

A questão 3 perguntava **como o gestor foi escolhido/selecionado para este cargo**. Na *escola estadual* o gestor *“sempre foi escolhido por votação, englobando os segmentos dos professores, pais, alunos e funcionários”*. Já na *escola municipal* a escolha foi feita por *“indicação”*.

A partir das respostas, percebe-se que há uma diferença entre as duas escolas no que se refere a escolha do seu gestor. Uma ocorre através do voto, de modo democrático, onde todos os segmentos participam da escolha de quem vai gerir e coordenar a escola. Na outra, a escolha é uma questão política onde a vontade do poder executivo prevalece. Não se valoriza a questão democrática, a qual visa à qualidade do trabalho, buscando sempre melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento da comunidade escolar.

A próxima questão é a de número 4, que questionava **quais as estratégias que o gestor escolar utiliza para que a resistência a mudanças seja vencida na sua escola**. O gestor da *escola estadual* respondeu:

“de forma democrática, porque toda a mudança não pode ser implantada de maneira imediata, porque as resistências são normais na conduta humana quando algo novo surge. Calma e explicações são grandes aliados nesse fator”.

Já a gestora da *escola municipal* respondeu da seguinte forma:

“Ouvindo todos, buscando sugestões e colocando em prática tudo que for pelo bem comum, buscando sempre a parceria de todos os colegas professores e funcionários, realizando dinâmicas que envolvam todos.”

A partir das repostas, percebe-se que ambos pensam da mesma forma a respeito de como superar a resistência. Nas duas respostas encontram-se elementos que mencionam o envolvimento do coletivo, o diálogo, dinâmicas e a escuta dos outros, como forma de superação da resistência a mudança, tendo em vista que ela é considerada normal na conduta do ser humano, segundo um dos sujeitos pesquisados.

A questão de número 5 perguntava: **“Como você se organiza para gerir o ambiente educacional?”** O gestor da *escola estadual* respondeu:

*“Saber acima de tudo, saber escutar todos os segmentos da escola” [..].
“trabalhar sempre em forma de equipe.”*

Já a gestora da *escola municipal* respondeu que:

“A ferramenta fundamental em minha organização é a flexibilidade e o dinamismo”.

Percebe-se que nenhum dos gestores se organiza através de um planejamento das atividades que serão desenvolvidas e implementadas na escola, o qual tenha sido construído com toda a comunidade escolar, visando às necessidades dessa. Quanto à flexibilidade e o dinamismo acredito que essas habilidades devem ser acompanhadas de um planejamento, tendo um foco bem definido. Pois, sem objetivos claros elas não levam a uma educação de qualidade. Quanto ao saber escutar os demais é uma das habilidades que o gestor precisa ter em seu perfil, sem dúvida nenhuma.

Na questão 6 perguntava-se: **“Quais atribuições e responsabilidades você atribui ao gestor escolar?”** O gestor da *escola estadual* colocou que:

“entender que precisamos cumprir com os aspectos legais que são exigidos e estar presente de forma humana como um ajudante nos problemas existentes sem jamais demonstrar superioridade a ninguém”.

A gestora da *escola municipal* escreveu que as atribuições e responsabilidades do gestor são: *“coordenar e gerenciar o andamento do educandário seja pedagogicamente e no andamento geral da casa”.*

Analisando as respostas percebe-se que em ambas existe uma visão de que o gestor deve gerir e coordenar a escola tanto nos aspectos legais, como pedagógico e administrativo. Além disso, deve estar presente para solucionar problemas em conjunto sendo acessível ao outro, se colocando em seu lugar. Lück et al. (2002, p. 32) acredita que os líderes devem ser capazes de

[...] trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

O trabalho do gestor é de liderar com eficiência, buscando sempre o apoio da comunidade escolar para que se obtenham os melhores resultados e se cumpram os objetivos propostos no PPP. Procurando incentivar o trabalho coletivo, para que se consiga, cada vez mais, a participação e assim o compartilhamento das responsabilidades.

A questão 7 questionava: **“Qual é a sua conduta diante de conflitos? Como você age para resolvê-los?”** A gestora da *escola municipal* colocou: *“Minha conduta é equilibrada, sempre ouvindo a todos e sendo ponderada nas decisões”.* Já o gestor da *escola estadual* respondeu que: *“Da maneira mais calma possível [...] Cada caso deve ser analisado de maneira própria para posteriormente se tomar uma decisão coerente”.* Nesse contexto, Lück (2008, p 106) relata que os líderes que lidam bem com conflitos

[...] reconhecem o elemento humano como sendo a maior riqueza da escola, que consideram as situações de conflito, tensão, resistência e ambiguidade como naturais, e que cultivam diariamente o espírito de equipe.

Os gestores que valorizam o elemento humano são mais eficazes, pois promovem a superação dos conflitos e dificuldades procurando o melhor para o grupo, sendo um bom ouvinte; lidando com as dificuldades com muita calma; sempre buscando tomar as decisões corretas para proporcionar aos alunos um ambiente adequado para a aprendizagem. Sabendo lidar corretamente com os conflitos e resistências o gestor terá um ambiente com maior desempenho educacional e com resultados positivos, agregando as qualidades de cada pessoa para aprimorar as práticas educativas.

Na questão de número 8 perguntava-se: **“Em sua escola há participação da comunidade escolar? Como ela acontece?”** Na *escola estadual “a comunidade escolar sempre participa e sempre foi convidada a participar (isso já há muitos anos), englobando as mais diversas atividades”*.

Já a gestora da *escola municipal* respondeu que a participação da comunidade escolar acontece *“Com sugestões, visitas, participação em reuniões e festividades promovidas pela Escola”*.

Através dessas respostas consegue-se identificar que a participação da comunidade escolar faz parte do cotidiano das duas escolas, tanto na tomada de decisões como participando das festividades em geral. Assim, as escolas de forma democrática compartilham a responsabilidade e o comprometimento com os demais integrantes da equipe e da comunidade.

É muito importante a participação da comunidade na escola, pois é através dela que temos “o trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas, em conjunto” (LÜCK et al., 2002, p.17). Só assim alcançaremos o resultado esperado, mobilizando e envolvendo todos no processo decisório.

Para que ocorra essa participação os gestores escolares devem proporcionar um ambiente propício para a participação da comunidade escolar. Conforme os escritos da autora Heloísa Luck, podemos destacar alguns elementos como: a confiança entre os pares; a valorização de cada participante; o trabalho em equipe

integrando esforços; assumir responsabilidades em conjunto numa forma de cooperação e por fim definir as metas centradas em ideias.

Diante disto, percebe-se que os dois gestores estão caminhando nessa perspectiva, para que o envolvimento da comunidade escolar seja pleno e cada vez maior. Pois, ao se proporcionar espaços onde a comunidade perceba que é bem vinda, aceita como parte integrante da escola e, principalmente, que é valorizada no processo de tomada de decisões, isso faz com que ela participe cada vez mais. Portanto, o clima de confiança é fundamental para um trabalho coletivo onde se divida as responsabilidades.

A última questão, de número 9, questionava: “**Como ocorre a tomada de decisões no ambiente escolar?**” Na *escola estadual* o gestor respondeu que: “*Sempre de maneira democrática*”.

A gestora da *escola municipal* respondeu que: “*Sempre em conjunto, buscando o bem estar de todos e o melhor andamento pedagógico*”.

Analisando as respostas nota-se que em ambas as escolas as decisões são tomadas no coletivo, envolvendo todos os segmentos em busca do melhor para todos e para o desenvolvimento do pedagógico. A questão da tomada de decisão no coletivo já vem se discutindo a partir do momento em que se começou a tratar sobre democratização do ensino, de acordo com Lück (2006, p. 96):

A democratização dos processos de gestão da escola, estabelecida na Constituição Nacional, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) e no Plano Nacional de Educação acentua a necessidade da ação coletiva compartilhada. A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino em todos os níveis.

Essa forma de tomada de decisão traz para cada individuo a responsabilidade e o comprometimento com as questões pedagógicas e sociais do âmbito escolar. A partir do momento em que se decide e se trabalha coletivamente, acaba-se agregando mais esforços para atingir as metas estabelecidas.

Fazendo um paralelo, a partir do exposto nas respostas dos gestores pesquisados com os escritos de Lück et al. (2002) podemos notar que em alguns momentos os sujeitos demonstram ter o perfil de um líder participativo. Conforme as

características definidas pela autora e seus colaboradores, temos que: o gestor deve ser um facilitador e estimulador da participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Assim como ser um promotor da comunicação entre todos e transmitir um clima de confiança e receptividade. Abrindo, dessa forma, espaço para o diálogo transpondo energia, dinamismo e entusiasmo no ambiente escolar para atingir os objetivos traçados coletivamente. Sempre buscando a capacitação contínua dos professores, funcionários e alunos; construindo equipes participativas e guiando o trabalho do conjunto.

Ainda segundo Lück et al. (2002), nem sempre a liderança participativa é indicada, por isso, a literatura definiu que existem outras classificações para o comportamento dos líderes/gestores escolares, como por exemplo, *diretivo; de instrução; auxiliador e delegador*, o enquadramento em cada uma delas dependem do nível de participação com que o líder exercita seu papel e, principalmente, da sua personalidade, podendo prevalecer um estilo sobre o outro.

Por isso, analisando as respostas dos gestores pesquisados, podemos relacioná-las também a liderança delegada, na qual segundo Lück et al. (2002) o líder escolar delega e compartilha responsabilidade envolvendo todos no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. A autora define ainda que o líder com esse estilo de liderança envolve, extensivamente, os integrantes da equipe ou professores no processo de decisão e ao participar do processo decisório, o líder concorda em mudar de opinião de acordo com a decisão do grupo e sua participação é total.

O enquadramento dos sujeitos nesses dois estilos se confirma porque encontramos nas respostas dos sujeitos alguns elementos que podem ser facilmente remetidos às descrições dos perfis: participativo e delegador. Os elementos são, por exemplo: o diálogo e a escuta entre todos os segmentos; a participação ativa da comunidade na escola tanto para tomada de decisões como festejos; a flexibilidade; o dinamismo; o gestor ser um ajudante sem ser superior aos outros; buscar soluções juntamente com os demais segmentos e colocar em prática o que for para o bem comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das leituras realizadas ao longo do Curso de Especialização em Gestão Educacional, assim como no decorrer da realização dessa pesquisa, foi possível concluir que podemos ter gestores com liderança eficiente em nossas escolas. Isso porque esse curso prepara seus alunos, seja ele professor ou já um gestor/diretor, para serem gestores que lideram de forma democrática e participativa, que buscam construir e colocar em prática a proposta político pedagógica da escola, valorizando o diálogo e as ideias de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Esse curso também contribui para que os gestores e futuros gestores tenham uma visão mais abrangente das atribuições e responsabilidades que este cargo necessita e como podem desenvolvê-las.

No que se refere à problemática desse trabalho monográfico, que era: Qual o perfil de liderança dos gestores (diretores) em duas escolas, uma de Ensino Fundamental da Rede Municipal e outra de Educação Básica da Rede Estadual de Ensino ambas do município de Ibarama/RS? Pode-se perceber, a partir da análise dos resultados, que o perfil dos gestores pesquisados se enquadra em dois perfis, o participativo e delegador, conforme as definições da autora Lück et al. (2002).

Sobre os objetivos, no qual se buscou identificar quais as características de liderança que o gestor escolar apresenta, podemos notar que eles demonstram serem: facilitadores; estimuladores; mobilizadores; promotores da comunicação e do diálogo aberto; flexíveis; dinâmicos; receptivos; transmitem confiança; delegam e compartilham responsabilidades, assim como buscam a participação ativa da comunidade escolar.

Quanto às estratégias que o gestor escolar utiliza para a resolução dos conflitos existentes na sua instituição escolar, notou-se que os gestores buscam sempre ser bons ouvintes, ter uma conduta equilibrada para resolver os conflitos com calma procurando o melhor para o grupo.

Sobre o fato do gestor escolar (diretor) reconhecer (ou não) suas responsabilidades e atribuições, percebeu-se que eles têm bem nítido suas responsabilidades e suas atribuições, assim como se apropriam de sua liderança

para desenvolvê-la da melhor forma tendo sempre como objetivo principal a qualidade do ensino- aprendizagem.

Acredita-se que os perfis identificados nos gestores participantes dessa pesquisa: participativo e delegador são adequados, pois se percebe que as escolas estão sendo bem dirigidas. Isso porque os gestores que nelas trabalham sabem articular, incentivar e mobilizar a comunidade escolar para participarem de todos os setores escolares, como o pedagógico, administrativo e o financeiro, compartilhando assim a tomada de decisão e as responsabilidades. Portanto, podemos compreender que esses gestores estão no caminho certo, buscando uma escola eficaz onde o diálogo deve ser priorizado, aberto e permanente.

Com essa pesquisa foi possível compreender que o perfil de liderança do gestor define o rumo que a escola tomará. Pois, os resultados alcançados na escola, tanto em relação ao processo de ensino-aprendizado como em relação à realização das propostas do PPP dependem do perfil adotado por esse profissional.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2014.
- GLATTER, R. A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas. In: António Nóvoa (coord). **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa. Dom Quixote. 1992. p.139-161.
- GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações Introdutórias para um Exame Crítico da Discussão Atual no Brasil**. na Revista Española de Educación Comparada nº 13, Madrid, Espanha. Año 2007. (Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional). Disponível em: <<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/5146/material/Inmaculada%20Revista%20Espan%C3%B1ola.doc>>. Acesso em: 02 jan. 2013.
- _____. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LÜCK, H. **A construção da concepção de gestão**. In: Lück, H. Gestão educacional: Uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Pg. 65 -98
- _____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- OLIVEIRA, E. de. et al. **Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003.
- PADILHA, P. R. Diretores e gestão democrática da escola. In: BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília: MEC, 1998. p. 67-78.
- PENIN, S. T. S.; VIEIRA, S. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola – desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. pg.13 - 45.
- SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TRES, J. A. A. **Gestão Escolar e Mudança Organizacional da Escola**: Análises preliminares de uma pesquisa. 2007. Disponível em <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2007/anaisEvento/arquivos/PO-312-04.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Desenvolvimento humano em diferentes abordagens**: livro texto/ UNIDADE B II. Santa Maria: UFSM, 2015, Pág.16- 25.

APÊNDICE A – Questionário aplicado com aos gestores escolares de Ibarama/RS.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Eu Maríndia Lucí Schumacher, estou realizando uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão educacional, intitulado: **“O PERFIL DO GESTOR COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA MUDANÇAS”**, orientada pela Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka. Peço que respondam esse questionário com suas palavras.

Questões:

1. Qual a sua formação (graduação, pós-graduação...)?
2. Há quantos anos trabalha nesse cargo?
3. Como você foi escolhido/selecionado para esse cargo?
4. Quais as estratégias que você utiliza como gestor escolar para que a resistência a mudanças seja vencida na sua escola?
5. Como você se organiza para gerir o ambiente educacional?
6. Quais atribuições e responsabilidades você atribui ao gestor escolar?
7. Qual é a sua conduta diante de conflitos? Como você age para resolvê-los?
8. Em sua escola há participação da comunidade escolar? Como ela acontece?
9. Como ocorre a tomada de decisões no ambiente escolar?

Atenciosamente, Maríndia Lucí Schumacher.

APÊNDICE B: Termo de consentimento livre e esclarecido entregue aos gestores escolares de Ibarama/RS.



Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação – CE/UFSM
Curso de Especialização em Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: O perfil do gestor como ferramenta essencial para mudanças

Pesquisador responsável: Marindia Luci Schumacher

Telefone para contato do pesquisador

Endereço do pesquisador:

Orientadora responsável: Micheli Daiani Hennicka

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Eu, Marindia Luci Schumacher, orientada pela Prof^a. Ms. Micheli Daiani Hennicka dirijo-me por meio deste, para convidá-lo (a) a participar da pesquisa intitulada: “O perfil do gestor como ferramenta essencial para mudança”.

Com a pesquisa objetiva-se: Identificar o perfil do gestor escolar em duas escolas do município de Ibarama/RS, buscando compreender o caminho percorrido para o sucesso (ou não) da gestão escolar no referido município.

O estudo será realizado a partir de uma pesquisa qualitativa do tipo pesquisa de campo, como também será utilizada a pesquisa bibliográfica.

Sua participação se baseará em: responder um questionário, com perguntas abertas/fechadas.

Caso ocorra algum constrangimento no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, tais como: comentários inapropriados, práticas tendenciosas, e/ou descumprimento dos compromissos firmados pelos pesquisadores e vossa senhoria não se sinta à vontade, assegura-se o vosso direito à desistência sem qualquer prejuízo. A pesquisa também não prevê custos ou despesas a vossa senhoria.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. As informações serão mantidas no presente projeto de forma anônima e sua divulgação se dará da mesma forma. Os resultados da pesquisa, que serão observados apenas pelos pesquisadores supramencionados.

Quaisquer dúvidas ou questionamentos que os participantes venham a ter no momento da pesquisa, ou posteriormente, poderão esclarecer junto aos pesquisadores.

Eu, _____, ciente do que foi exposto, acredito ter sido informado de maneira satisfatória a respeito da pesquisa, tendo ficado claro os propósitos do estudo, assim como os procedimentos, seus riscos e benefícios, a garantia de confidencialidade e esclarecimentos.

Concordo em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem acarretar qualquer dano e/ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Sim Não

Em caso positivo: Concordo com a utilização das minhas falas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício em publicações associadas.

Sim Não

Santa Maria, RS, _____ de _____ de 2015.

Assinatura do entrevistado (colaborador da pesquisa)

Nós, pesquisadora Maríndia Luci Schumacher e pesquisadora orientadora Micheli Daiani Hennicka, declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste colaborador.

Santa Maria / RS ____/____/2015.

Maríndia Luci Schumacher
Pesquisadora

Profª. Ms. Micheli Daiani Hennicka
Orientadora