

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO  
CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTUDO DE  
CASO EM CAMPO BOM - RS**

**MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Graziela Cristina Becker**

**Sapiranga, RS, Brasil**

**2015**

**DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA  
EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTUDO DE CASO EM CAMPO  
BOM - RS**

**Graziela Cristina Becker**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização 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<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda**

**Sapiranga, RS, Brasil**

**2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Conclusão de Curso

**DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA  
EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTUDO DE CASO EM CAMPO  
BOM -RS**

elaborada por  
**Graziela Cristina Becker**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Natália Pergher Miranda, Ms.**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Liliane Madruga Prestes, Dr<sup>a</sup>. (EXTERNO)**

---

**Débora Teixeira de Mello, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado mais essa oportunidade de aprendizagens e descobertas.

Agradeço aos meus pais - Lauri e Erci e meus irmãos Marcelo e Diana, pelo amor e força que sempre me deram.

Agradeço as minhas colegas da EMEI que me incentivaram e me apoiaram durante esse período de estudos.

Agradeço a minha orientadora, Natália Pergher Miranda, pela paciência e acompanhamento durante esta etapa.

E, finalmente, em especial, agradeço a meu esposo Claiton, pelo amor, companheirismo, paciência e incentivo.

Obrigada!

## EPÍGRAFE

“Feliz aquele que transfere o que  
sabe e aprende o que ensina”.

(Cora Coralina)

## **RESUMO**

Monografia de Conclusão de Curso  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL: ESTUDO DE CASO EM CAMPO BOM - RS**

AUTORA: GRAZIELA CRISTINA BECKER  
ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> MS<sup>a</sup> NATÁLIA PERGHER MIRANDA  
Data e local de defesa: Sapiranga, 28 de novembro de 2015.

O presente trabalho intitulado de “Desafios da gestão educacional no contexto da educação infantil: estudo de caso em Campo Bom - RS” teve como objetivo geral verificar quais são as ações que o diretor da escola deve desenvolver para que exerça um papel de líder e motivador na participação dos demais gestores escolares nos processos decisórios da instituição, conhecendo como se dá a relação do diretor da escola pesquisada com os demais segmentos que compõem a gestão escolar da instituição e por fim analisar os desafios que o gestor educacional enfrenta no seu cotidiano. A escola pesquisada foi a Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos, localizada na cidade de Campo Bom – RS, pois a pesquisadora leciona nessa instituição. A abordagem da pesquisa é a qualitativa, uma vez que compõem dados coletados descritivos, baseado em referências bibliográficas, observações e entrevistas com perguntas abertas, constituindo-se em um estudo de caso, no intuito de responder ao problema de pesquisa que se constitui da seguinte forma: “Quais são as ações que o diretor da escola Mundo dos Sonhos deve desenvolver para que exerça um papel de líder e motivador na participação dos demais gestores escolares nos processos decisórios da instituição”? O estudo de caso contou com a participação efetiva de uma professora no exercício da direção da escola, bem como com quatro professoras atuantes do quadro de funcionários da EMEI. Através das respostas, pode-se afirmar que o diretor exerce um papel fundamental perante sua equipe escolar, fazendo com que o gestor educacional possa liderar e motivar sua equipe, contando com a participação de todos na obtenção da qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Gestor Educacional. Liderança. Motivação.

## **ABSTRACT**

Monografia de Conclusão de Curso  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **CHALLENGES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHILDHOOD EDUCACIONAL: A CASE STUDY IN CAMPO BOM - RS**

AUTHOR: GRAZIELA CRISTINA BECKER  
ADVISER: Prof<sup>ª</sup> Ms. NATÁLIA PERGHER MIRANDA  
Date and local of defense: Sapiranga, november 28<sup>TH</sup>. 2015.

This work entitled like "Challenges of educational management in the context of childhood educacional: a case study in Campo Bom - RS" aimed to verify what are the actions that the school principal should develop to do a leader and motivator role in the participation of the other school managers in processes of decisions the institution , knowing how is the relationship of director the research school with the other segments that make up the school management of the institution and finally analyze the challenges that the manager educational stand up to everyday. The school researched was the Municipal School of Children's Education World of Dreams, located in the city of Campo Bom - RS because the researcher teaches in this institution. The research approach is qualitative, since they comprise data collected descriptive, based on bibliographical references, observations and interviews with open questions, thus becoming a case study in order to answer the research problem which is as follows way: "What are the actions that the school principal Dream World must develop for to do for a leader and motivator role in the participation of the other school managers in processes of the decision of the institution"? The case study involved the active participation of a teacher in the exercise of school management as well as with four active teachers of the staff of EMEI. Through answers, it can be said that the director plays a key role before his school team, making the educational manager can lead and motivate his team, with the participation of all to get the quality of education.

**Keywords:** Educational Manager. Leadership. Motivation.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 – Relação dos entrevistados .....</b>	<b>20</b>
<b>QUADRO 2 – Relação da equipe EMEI Mundo dos Sonhos .....</b>	<b>23</b>



## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista com o diretor .....	38
APÊNDICE B – Entrevista com professores .....	39
APÊNDICE C – Carta de apresentação à escola .....	40

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 APROFUNDANDO O CONHECIMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Liderança.....	14
1.2 Clima organizacional.....	17
1.3 Motivação .....	18
<b>2 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>3 CARACTERIZANDO E ANALISANDO AS DESCOBERTAS .....</b>	<b>22</b>
3.1 Apresentando o local estudado e suas entrevistadas .....	22
3.2 Analisando as entrevistas .....	24
<b>4 CONCLUINDO AS ANÁLISES .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios de um gestor educacional é motivar os colaboradores dentro de uma instituição. E essa motivação se faz necessária para que todos executem suas tarefas com prazer. Sendo assim, é o papel do gestor – no exercício da função de direção, o de liderança. Liderar significa, para Lück (2008, p. 95), “um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando à realização de objetivos organizacionais.”, ou seja, pessoa capaz de motivar sua equipe a abrir novos caminhos e horizontes para que os trabalhos sejam bem feitos pela qualidade da educação, uma vez que esta é a finalidade de uma escola, de formação consciente de cidadãos capazes de pensar e atuar de acordo com seu próprio pensamento, em prol de uma sociedade mais justa e igualitária.

O gestor educacional está sempre em busca de novas atualizações, novos desafios, pois no mundo de rápidas mudanças, como ocorre hoje, os diretores devem transformar o seu quadro docente em algo envolvente e de criatividade, de acordo com Bazarra (2006). Para isso diretor precisa orientar os rumos a serem seguidos, analisar as ações e reações, promover o diálogo para uma participação democrática, afim que as pessoas (professores, alunos, funcionários, pais e comunidade em geral) se expressem com atitude, autonomia e responsabilidade.

Considerando a importância de pesquisar as ações adotadas pelo diretor da escola estudada em exercer o papel de liderança e motivação perante a sua equipe, a pesquisadora apresentou interesse pela temática, visto que sua formação inicial é em Magistério e a graduação em Administração de Empresas.

Sendo assim, a questão base para esse estudo que será realizado na Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos<sup>1</sup>, situada no município de Campo Bom - RS, que possui atualmente cento e cinquenta e nove alunos com idade de quatro meses aos seis anos e frequentam do Berçário 1 ao Jardim, constitui-se da seguinte interrogativa: “Quais são as ações que o diretor da escola Mundo dos Sonhos deve desenvolver para que exerça um papel de líder e motivador na participação dos demais gestores escolares nos processos decisórios da instituição”?

---

<sup>1</sup> Nome fictício da Escola a fim de preservar o sigilo para a pesquisa.

O estudo tem por objetivos identificar quais são as ações do diretor da escola Mundo dos Sonhos enquanto líder e motivador, conhecer como se dá a relação do diretor da escola pesquisada com os demais segmentos que compõem a gestão escolar da instituição e por fim analisar os desafios que o gestor educacional enfrenta no seu cotidiano. O estudo se deu de forma descritiva, utilizando fontes bibliográficas e entrevistas com perguntas abertas com a diretora e quatro professores da escola Mundo dos Sonhos de Campo Bom – RS, constituindo-se em um estudo de caso. Para a análise dos dados, procedeu-se à utilização de pressupostos da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Dessa forma, a pesquisa intitulada “Desafios da gestão educacional no contexto da educação infantil: estudo de caso em Campo Bom - RS” apresenta-se dividida em quatro capítulos, sendo o primeiro “Aprofundando o conhecimento teórico” no qual irá descrever de forma bibliográfica conceitos sobre liderança, clima organizacional e motivação na gestão escolar. O segundo capítulo “Metodologia de Pesquisa” apresenta a forma como foi realizada a pesquisa. No terceiro capítulo “Caracterizando e analisando as descobertas” será apresentada a escola onde foi realizada a pesquisa bem como serão analisadas as entrevistas. E, para finalizar, o quarto capítulo “Concluindo as análises”, apresenta as considerações finais e conclusões obtidas durante a pesquisa, no intuito de lançar desafios aos demais gestores educacionais no processo de motivação e liderança de suas equipes.

# 1 APROFUNDANDO O CONHECIMENTO TEÓRICO

O cenário da educação no Brasil tem mudado de forma mais notória a partir da década de 90, conforme Flôres e Tomazzetti (2012). Dessa forma, o termo Gestão Educacional ganhou maior abrangência, pois,

as relações entre administração e educação originam-se nas mudanças ocorridas no mundo do trabalho que têm refletido diretamente na escola, devido às relações intrínsecas das instituições de ensino com o contexto social. (FLÔRES e TOMAZZETTI, 2012, p.2).

Essas relações de contexto social cabem ao gestor educacional dirigir junto à sua equipe e comunidade escolar, pois são funções de cunho pedagógicas, administrativas e financeiras, conforme Gestão Escolar e Organização Curricular, 20--.

Sendo assim, o papel do gestor educacional é de:

“liderar, planejar, com a participação dos envolvidos no cenário escolar, organizando, dirigindo e controlando todo o processo administrativo, utilizando-se de concepções e ferramentas administrativas.” (OLIVEIRA, 2013).

Para Costa (2010) o gestor educacional exerce suas funções da seguinte forma: organizando as unidades da escola, bem como controlando os recursos humanos, articulando com a comunidade, formulando normas, regulamentos e adotando medidas adequadas aos objetivos e princípios propostos, além de supervisionar e orientar a todos que são delegadas responsabilidades, dinamizando e liderando no sentido de promover um sistema cooperativo estimulando sempre a inovação e melhoria no processo educacional.

Dessa forma, ser diretor é uma condição que exige bastante do profissional, devendo este ficar bem informado e atualizado na área da educação fazendo-se necessário um olhar frente à qualidade do ensino, articulando materiais, orçamento, legislação e instâncias superiores.

Além disso, um fator a ser observado pelo diretor é a motivação que ele exerce sobre a sua equipe, e esta por sua vez, deve estar motivada para que os trabalhos sejam feitos de forma eficaz e prazerosa. O papel do gestor deve ser de um líder, considerando que, para Lacombe (2005) exercer a liderança quer dizer que os líderes são agentes de mudanças e executam as tarefas e planos da organização pela motivação e inspiração e devem nortear e motivar as pessoas na democracia, pois há comportamentos e posicionamentos diferentes. Para Lück (2008), o ato liderar está se tornando cada vez mais fundamental dentro das escolas, pois é através da liderança que se pode obter o sucesso na qualidade da educação e, assim, a formação efetiva de um cidadão reflexivo.

Então, eis aqui um grande desafio: motivar e liderar. Tarefa fácil ou difícil para um gestor educacional? Motivar é uma tarefa essencial para a vida pessoal e profissional, mas como saber se as pessoas estão motivadas? De acordo com Grohmann e Scherer (2006), a motivação tem duas formas de ser percebida: por condições externas, ou seja, pelos impulsos que ela pratica, tem-se, como exemplo, a privação de um indivíduo de alimentar-se durante certo período, causando-lhe fome, assim que for apresentado algo para comer, a sua motivação lhe impulsionará algo. E, pela observação de seu comportamento, como se posiciona frente às situações, como age e reage, suas atitudes de condutas mostram como o gestor educacional precisará motivar sua equipe com ideias, ajuda nas necessidades do cotidiano escolar, realizando troca de conhecimentos, para que a equipe docente se fortaleça em desempenhar as tarefas realizadas no dia-a-dia. Então, ser líder é um desafio.

## **1.1 Liderança**

O ato de liderar significa para Heifetz (2005, p. 52), “as tarefas essenciais de todo líder são de diagnosticar problemas, fazer perguntas certas, dar sentido ao trabalho, conter conflitos e entusiasmar as pessoas”. Comenta ainda que a liderança pode ser considerada um conjunto de atividades que aumentam a eficiência de um líder.

Mas qual deveria ser a postura exercida pelo diretor frente ao estilo de liderança? Aquela que ele escolhe ou aquela que se adapta ao ambiente? Segundo Blanchard (1999) o líder deve, sim, se adaptar às pessoas com quem está trabalhando, pois é nas relações com o grupo que se exerce a liderança. Para o psicólogo norte americano, Howard Gardner, as relações com as pessoas se dão de formas diferentes, pois cada uma possui forças cognitivas diferentes e estilos cognitivos contrastantes, explicado na sua teoria das inteligências múltiplas, em que cada ser possui habilidades diferentes, como as descritas abaixo:

Musical: é a inteligência que trata da utilização de elementos como tons, timbres e temas para a organização de sons de forma criativa (cantores e músicos);

Corporal–cinestésica: é a habilidade de utilizar o corpo de formas diferentes, obtendo o autocontrole do mesmo, utilizando objetos com domínio, além de movimentos, expressões do rosto e linguagem corporal (atletas, dançarinos, malabaristas);

Lógico–matemática: é a inteligência relacionada ao raciocínio que envolve números e elementos matemáticos, estando associada ao pensamento científico (matemáticos e cientistas);

Linguística: é a habilidade da expressão oral ou escrita de forma criativa (poetas, escritores, jornalistas, publicitários);

Espacial: é a capacidade de orientar objetos ou transformar as características de um determinado espaço e visualizar projeções geométricas (arquitetos, navegadores, pilotos, cirurgiões);

Interpessoal: é a habilidade do relacionamento com outras pessoas, capaz de perceber suas emoções, sentimentos, motivações, possuindo vínculo afetivo e interagindo com as demais pessoas (líderes, políticos, professores);

Intrapessoal: é a inteligência do autoconhecimento, onde cada um sabe administrar seus próprios sentimentos e emoções, apresentando atitudes positivas e de autoconfiança, tendo domínio sobre si.

Naturalista: é a capacidade de perceber as diferenças no meio natural, meio ambiente, tem facilidades para diferenciar as espécies, tendo sensibilidade nas descobertas de vida e de morte (cientistas);

Existencial: é a habilidade associada aos cosmos, infinito, que busca o significado para a existência humana desde os primórdios. (DESENVOLVIMENTO HUMANO EM DIFERENTES ABORDAGENS, [20--])

Sendo assim, um líder nasce das relações interpessoais e no relacionamento com as pessoas, fator muito importante para que, conforme Lück (2008):

O ensino com qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, amor pelo trabalho, empatia,

dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar. (2008, p. 31).

Lück (2008) ainda destaca que a pessoa que tem a capacidade de liderança é aquela que influencia os demais e os seus comportamentos e que “[...] portanto, líderes e liderados se complementam, não existindo liderança sem a participação de quem seja mobilizado a aceitá-la.” (LÜCK, 2008, p. 43).

Dessa forma a liderança ocorre quando há as relações entre as pessoas e como menciona a autora, os conhecimentos destacados como fundamentais para o exercício da liderança no relacionamento interpessoal e de comunicação são:

[...] compreende teorias de relações humanas e dinâmicas de grupo; compreende os princípios de comunicação efetiva e domina estratégias de ouvir, falar, comunicação não-verbal e escrita, adequadas ao processo educacional; compreende teorias de motivação humana e suas expressões na realidade educacional; e compreende processos de conflito, resistência a inovações, construções de consenso, tomada de decisão compartilhada, trabalho em equipe e processos sociais em geral. (LÜCK, 2008, p. 139).

Para Faria (1982 apud LÜCK, 2008, p. 39), o “líder é aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns”, ou seja, o líder é aquela pessoa capaz de influenciar e conduzir toda a equipe a alcançar os objetivos e metas com sucesso, ainda que não possua um cargo que exija tal postura.

Para Blanchard (1999):

Um líder eficiente terá como prioridade ajudar o seu pessoal a produzir bons resultados de duas maneiras: 1) tendo a certeza de que as pessoas sabem quais são seus objetivos; 2) fazendo todo o possível para dar-lhes apoio e incentivo, treinando-as para que alcancem esses objetivos. Seu papel como líder é muito mais importante que você pode imaginar. Você tem o poder de ajudar as pessoas a se tornarem vencedoras. (BLANCHARD, 1999, p. 07).

Lück (2007), ainda nos diz que existem quatro tipos estilos de liderança, apresentados a seguir:



Liderança diretiva: é aquela em que as decisões são tomadas individualmente pelo líder, sem a participação de ninguém no processo decisório;

Liderança de instrução: é aquela em que há a participação limitada de todos os envolvidos, mas a decisão é do líder após avaliar o interesse de sua equipe;

Liderança de auxílio: é aquela em que são apresentadas soluções para os problemas, mas há limitação na participação da equipe;

Liderança delegada: é aquela em que há o compartilhamento de tarefas e decisões entre os envolvidos no âmbito escolar, sendo total a participação da equipe. (LÜCK, 2007).

Assim, cada líder tem um estilo para agir perante a sua equipe, o contexto escolar em que está inserido e a situação apresentada no momento.

Porém, Lück (2008, pp. 129-130) nos diz ainda que “um dos grandes desafios da liderança escolar nos dias atuais consiste em atuar como agente de mudança visando a contínua renovação dos processos socioeducacionais”, sendo assim, a tarefa do diretor perante sua equipe é de grandes desafios, que devem ser solucionados com muita habilidade e motivação para superar os obstáculos existentes.

## **1.2 Clima organizacional**

Cada ambiente de trabalho é um espaço único e nas escolas isso também ocorre. Trabalhar com pessoas de personalidades, valores, crenças e concepções diferentes faz parte do cotidiano. E o líder deve saber conduzir, valorizar os conhecimentos e traçar estratégias de socialização e mediação afim de estabelecer o bom clima de convivência.

Seguindo esse pensamento, o diretor precisa conseguir articular a sua equipe de trabalho em uma direção comum, e conforme afirma Bazarra (2006):

A missão dos diretores de escola é transformar o corpo de professores em uma força envolvente de criatividade, com capacidade para progredir e continuar construindo num mundo em contínua mudança. E isto só é possível a partir do seu envolvimento. (BAZARRA, 2006, p.155).

E para este preceito seguir num caminho correto, o clima dentro da escola ou instituição é fundamental. A cultura organizacional se define como sendo fatores sociais, culturais e psicológicos que entusiasmam o modo de agir e fazer das pessoas dentro de um ambiente, ou seja, seu comportamento (LACOMBE, 2008). E essa cultura escolar é que pode detectar o sucesso ou fracasso de uma organização, pois a bagagem que cada indivíduo apresenta é diferente. Então, o papel do líder é ir construindo um clima organizacional favorável, em que crenças, valores, aptidões e diferentes características humanas formem um ambiente motivador.

Lacombe e Heiborn (2008, p. 355) conceituam a cultura e clima como “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes...”, sendo assim, o diretor é a pessoa responsável em caracterizar e conduzir a sua equipe para trabalhar num ambiente prazeroso e motivador.

A autora Lück (1988), ainda, nos afirma que o papel do diretor exerce grande influência sobre todos na escola, tanto pelo lado positivo como negativo, pois “é do seu desempenho e sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal, e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.” (LÜCK, 1988, pp. 16-17).

Dessa forma, o diretor tem um grande desafio perante sua equipe, alunos, pais e comunidade em geral, pois além de exercer o papel de líder e motivador de sua equipe, deve alcançar as metas propostas no projeto político pedagógico construído de forma coletiva.

### **1.3 Motivação**

A motivação é uma necessidade que desperta certo comportamento, com o intuito de alcançar algum objetivo, tanto profissional como pessoal. As práticas diárias vividas por uma pessoa dependem da sua motivação – seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações de uma pessoa explicam a diferença no desempenho de cada uma.

Para Lück, Freitas, Girling e Keith (2007), o diretor da instituição de ensino deve exercer o papel da liderança sendo capaz de estimular a sua equipe trabalhando junto com os professores e demais colegas e sendo capaz de identificar os problemas e soluções necessárias além de dividir o poder, ou seja, “os líderes eficazes de escolas concentram os seus esforços e energia em liberar o potencial escondido das escolas e das outras organizações com as quais mantém relação e se associam, pela construção de equipes participativas” (LÜCK, FREITAS, GIRLING e KEITH, 2007, p. 33) e isso é a motivação necessária para o alcance do sucesso e metas do planejamento escolar.

Mas para que tudo isso seja possível é necessário que haja a descentralização do poder, ou seja, não ser somente o diretor a decidir tudo, pois “quanto mais partilhada é a autoridade, mais participativa é a democracia.” (GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR, 20--, p. 48), dessa forma todos que estão envolvidos no âmbito escolar, têm poder de decisão e exposição de suas ideias. “Na escola, todos os atores envolvidos devem ser concebidos como atores sociais, participantes de um processo coletivo de fazer educação”. (GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR, 20--, p. 48) assim, todos se sentem participantes da escola e acabam motivados em praticar ações de melhorias no seu trabalho, pois um dos fatores motivacionais é que:

A participação proporciona melhor conhecimento das metas e objetivos da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2007, p. 328).

Sendo assim, o papel do diretor/líder é de “estimular e manter a motivação da equipe da escola para o trabalho em equipe de promoção da aprendizagem e formação dos alunos.” (LÜCK, FREITAS, GIRLING e KEITH, 2007, p. 37), para que todos possam alcançar o seu objetivo que é o de ensinar-aprender.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho monográfico caracteriza-se por um estudo de caso e é apresentado de forma descritiva, baseado em referências bibliográficas, entrevistas com perguntas abertas, portanto, com questões dissertativas que foram analisadas individualmente, a fim de solucionar o problema de pesquisa apresentado “Quais são as ações que o diretor da escola Mundo dos Sonhos deve desenvolver para que exerça um papel de líder e motivador na participação dos demais gestores escolares nos processos decisórios da instituição”?

Nesta pesquisa de caráter qualitativo, a pesquisadora está inserida no meio, pois leciona na escola em questão e de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 128) “o ambiente natural é fonte direta de coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”.

Ainda, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa qualitativa é aquela em que há relação entre o ambiente e o sujeito e “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 70).

Na pesquisa apresentada, os dados foram coletados diretamente com as equipes diretiva e docente da escola. Foram selecionadas quatro professoras de forma aleatória para a participação no trabalho e ainda a diretora da escola.

<b>Entrevistado</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na escola</b>	<b>Turma que atua</b>
PROFE 1	Letras - Ulbra	2 anos	Maternal 1
PROFE 2	Pedagogia - UFSM	3 anos	Maternal 2 ao Jardim
PROFE 3	História - Unisinos Pós - Graduação - UFRGS	3 anos	Jardim
PROFE 4	Pedagogia - Feevale	3 anos	Maternal 3
GEA	Pedagogia – Feevale Pós – Graduação - Feevale	8 anos	Diretora

**QUADRO 1 – Relação dos entrevistados**

Fonte: Autoria da pesquisadora

No decorrer da pesquisa, para a coleta dos dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas, análise dos documentos (PPP da escola, regimento escolar e legislação vigente), além da observação.

Após a coleta todos os dados foram analisados de forma individual para verificar e responder ao problema inicial apresentado e verificar a importância do tema em estudo dentro do ambiente escolar.

### **3 CARACTERIZANDO E ANALISANDO AS DESCOBERTAS**

O presente capítulo tem como objetivo fazer a caracterização e análise dos dados coletados durante o processo de construção da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se e caracteriza-se a escola na qual foi realizada a pesquisa, assim como uma breve apresentação das professoras e diretora da mesma. Os nomes dados serão fictícios para preservar a identidade das entrevistadas.

#### **3.1 Apresentando o local estudado e suas entrevistadas**

A Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos está localizada no município de Campo Bom – RS e preza pela interação “família x escola”, com a missão de:

Formar pessoas que tenham senso crítico e autonomia, num ambiente lúdico, dinâmico e flexível respeitando as individualidades de todos os envolvidos no processo educativo, como também proporcionando condições favoráveis para o desenvolvimento saudável e socializado. (PPP da EMEI Mundo dos Sonhos, 2012).

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Mundo dos Sonhos foi elaborado em 12 de dezembro de 2007 e revisado pela última vez no ano de 2012. O documento pesquisado apresenta capítulos sobre as definições do PPP, onde descreve que este documento serve como guia para alcançar um determinado objetivo e que demonstra a preocupação com a responsabilidade social, como o bem comum, formação da consciência crítica, além de propor a linha de pensamento a ser seguido e as funções de cada profissional. Os demais capítulos falam sobre o cuidar e o educar, os objetivos e atividades das turmas, como se monta a avaliação e por fim a gestão participativa, que sugere alguns conselhos aos gestores:

Nunca se esqueça de que liderar é servir;  
Respeite todas as pessoas e promova a comunidade;

Comemore a chegada de um novo membro e oriente-o de maneira apropriada;  
 Defina o propósito e o significado do trabalho a ser feito;  
 Insista na contínua melhoria pessoal e coletiva;  
 Procure as melhores práticas e implemente-as;  
 Encontre meios de fazer com que o trabalho das pessoas seja cada vez mais desafiador, interessante e satisfatório;  
 Seja honesto e exija honestidade, nas boas e nas más notícias;  
 Seja muito exigente consigo mesmo e com as pessoas que integram a equipe;  
 Confie em seu pessoal para fazer a coisa certa;  
 Reconheça e recompense as realizações espontaneamente;  
 Identifique, desenvolva e invista em seus líderes internos;  
 Respeite o equilíbrio entre trabalho e vida particular; (PPP EMEI Mundo dos Sonhos, 2012, p. 33).

A escola possui atualmente no seu quadro de funcionários trinta e cinco funcionários, sendo três da limpeza, três da cozinha, uma diretora, uma coordenadora pedagógica, uma secretária, seis auxiliares de ensino, quinze professores e cinco estagiários, atendendo a cento e cinquenta e nove crianças de quatro meses aos seis anos de idade em turmas do Berçário 1 ao Jardim, em turno integral, com horário das 6h30min às 18h.

<b>Função desempenhada</b>	<b>Quantidade</b>
Diretora	1
Coordenadora	1
Secretária	1
Limpeza	3
Cozinha	3
Professores Concursados	12
Professores Contrato Emergencial	3
Professores Estagiários	5
Auxiliares de Ensino	6
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

**QUADRO 2: Relação da equipe EMEI Mundo dos Sonhos**  
**Fonte: Autoria da pesquisadora**

Seu espaço físico é bem amplo, dividido em sete salas de aula, refeitório, cozinha, despensa, lavanderia, secretaria, solário, calçadão coberto, sanitários para meninos e meninas adaptados conforme a faixa etária e necessidades especiais, sanitário para professores e três pátios com pracinhas.

A diretora que foi entrevistada possui o curso de magistério, a graduação em pedagogia supervisão/administração escolar e Especialização em psicopedagogia clínica/institucional. Atua há 23 anos na área da educação, entre lecionar e atuar na direção de escolas. Será denominada como GEA<sup>2</sup>.

As professoras entrevistadas serão chamadas de PROF1, PROF2, PROF3 e PROF4. A PROF1 é graduada no curso de Letras e leciona na escola Mundo dos Sonhos desde o ano de 2013. A PROF2 é graduada no curso de Pedagogia e está atuando na escola há três anos. A PROF3 tem na sua formação em História e a Pós-Graduação em Educação na Diversidade e atua na escola há pelos menos quatro anos. E, a PROF4, é graduada em licenciatura em Pedagogia, e está lecionando na EMEI Mundo dos Sonhos desde 2012.

Cada entrevistada respondeu aos questionamentos feitos de acordo com a sua opinião e experiência.

### 3.2 Analisando as entrevistas

Essa seção está destinada para a análise dos dados, tendo por base as entrevistas realizadas tanto com as professoras quanto com a diretora da Escola Municipal Mundo dos Sonhos.

Num primeiro instante da entrevista, que foi de forma individual, foi feito um breve comentário sobre o tema abordado e qual a formação de cada uma das entrevistadas e seu tempo de atuação na escola. Em seguida iniciou-se a entrevista com a pergunta: **O que você entende por gestor educacional?**

A PROF1 respondeu que:

*[...] o gestor educacional tem um grande papel na escola, tem a responsabilidade de estar atento a cada mudança, motivando sua equipe para um bom desenvolvimento do trabalho, planejar e liderar contando com a participação de toda comunidade escolar. (PROF1, 2015)<sup>3</sup>.*

---

<sup>2</sup> GEA = Gestora Educacional A.

<sup>3</sup> Os registros/falas das entrevistadas serão transcritos com o recurso de itálico para diferenciar dos autores utilizados para dar o suporte teórico.



Já a PROF2 conclui que gestor educacional é “aquele que administra a escola. O responsável pela equipe de profissionais e pelas questões administrativas. É o líder” (PROF2, 2015).

A entrevistada, PROF3 entende que:

*[...] o gestor educacional é aquele que possui o papel de administrar de forma geral o ambiente escolar, tanto na esfera burocrática (administrativa) e humana, orientando, coordenando e supervisionando toda a equipe”, citando “comunidade escolar, pais, professores, profissionais da limpeza e cozinha, tendo em vista alcançar objetivos e metas traçados. Além de precisar ser uma pessoa com muita sensibilidade, pois irá lidar diariamente com diferentes situações que necessitem “jogo de cintura”, onde deverá muitas vezes realizar intervenções, auxiliando, liderando e principalmente motivando a sua equipe. (PROF3, 2015).*

E a PROF4 diz que:

*[...] o gestor educacional é o norteador do espaço escolar, aquele que está à frente, liderando a equipe de trabalho, preferencialmente de forma democrática, lançando os desafios ao grupo e pronto para receber as ideias que precisam vir ao encontro do que está sendo lançado. [...] muitas vezes não é fácil estar à frente de uma equipe escolar, pois há diferenças na forma de pensar, em que sabemos que em determinadas situações é o gestor que deverá dar a palavra final. (PROF4, 2015).*

Percebe-se nas respostas dadas que todas as professoras têm conhecimento sobre o que está sendo analisado e dizem que o gestor educacional é aquela pessoa responsável pela harmonia do grupo escolar, assim como lançando desafios para todos e acreditando no potencial de cada um, respeitando as suas individualidades.

O gestor educacional/escolar nada mais é que o líder. Para Libâneo (2007), a gestão educacional é a descentralização do poder, a autonomia pedagógico-financeira, participação dos pais e comunidade, além das responsabilidades equivalentes do governo e sociedade civil.

Neste sentido, o gestor educacional é aquele que consegue liderar e motivar a sua equipe, superando os desafios cotidianos e buscando sempre inovar com a participação de todos nas tomadas de decisões, tendo sempre autonomia e transparência em seus atos.

Na segunda pergunta realizada “**Qual é o papel que o diretor da sua escola exerce?**”, a PROF1 disse que:

*[...] a diretora da nossa escola exerce um papel importante, pois além de liderar os trabalhos, ela é uma excelente educadora, que se preocupa com as pessoas envolvidas no ambiente escolar, apoiando, incentivando e dando suporte nos momentos preciosos, supervisiona e orienta e acompanha o trabalho pedagógico. (PROF1, 2015).*

Já a PROF2 afirmou que a sua diretora exerce “o papel de líder, que está sempre buscando novas ideias e auxiliando todos sempre que for necessário. É um gestor que está sempre propondo coisas novas, adaptando-se as exigências da sociedade moderna”. (PROF2, 2015).

A PROF3 respondeu que:

*[...] papel que a diretora da minha escola exerce é um papel de uma verdadeira líder, está sempre alegre, entusiasmada, sabe delegar tarefas e cobrar resultados, está sempre aberta ao diálogo, trata a todos com respeito e acredita em sua equipe valorizando cada um individualmente. Ela é uma ótima administradora, consegue trazer resultados positivos para o bom andamento da escola. (PROF3, 2015).*

E a PROF4 avaliou que:

*[...] o papel que minha diretora exerce é aquele que instiga professor, funcionário fazendo com que este possa mostrar suas potencialidades, é também aquela que mostra todo o funcionamento da escola, forma de trabalho, mas que também dá autonomia a este profissional, fazendo com que sintam-se a vontade para executar as suas tarefas, porém lembrando que precisamos assumir as decisões que tomamos, bem como as consequências. É aquela que está na liderança da escola e constrói com sua equipe a forma de trabalho. (PROF4, 2015).*

De acordo com as respostas apresentadas, percebe-se que a diretora da escola, exerce um papel de liderança perante todos, pois de acordo com Lück, Freitas, Girling e Keith (2007), quando todos podem opinar e falar as suas ideias, sentem-se parte integrante da escola, pois a participação de toda a equipe dá a ela a oportunidade de controlar o seu trabalho, sendo responsável pelas suas decisões

e resultados alcançados, construindo a autonomia, um dos princípios da gestão democrática.

O papel exercido pelo gestor educacional é de suma importância, pois ele é o exemplo a ser seguido, o líder a motivar a equipe e preservar ou renovar o clima que existe, ou seja:

Para modificar sua própria realidade cultural, a instituição educativa deverá apostar em novos valores. Em vez da padronização, propor a singularidade; em vez da dependência, construir a autonomia; em vez do isolamento e individualismo, o coletivo e a participação; em vez da privacidade do trabalho pedagógico, propor que seja público; em vez de autoritarismo, a gestão democrática; em vez de cristalizar o instituído, inová-lo; em vez de qualidade total, investir na qualidade para todos. (VEIGA, 2003, p.279).

Dessa forma, percebe-se que a gestão democrática está presente no exercício da diretora da escola, onde as entrevistadas demonstram as atitudes e ideias que ela exerce no seu cotidiano, respeitando a todos, buscando superar os desafios e primando pelo ensino-aprendizagem na formação de cidadãos conscientes e pensantes.

Na terceira questão lançada para as professoras **Você acredita que o seu diretor lidera e motiva a sua equipe? Com que intuito?**

A PROF1 comentou que “[...] com o intuito de se trabalhar num ambiente agradável, onde há respeito uns com os outros, alcançando os objetivos propostos, refletindo no desenvolvimento das crianças, no dia a dia”. (PROF1, 2015).

Já a PROF2 afirmou que:

*[...] com certeza lidera e motiva a sua equipe. Trata-se de um gestor motivador com o intuito de promover o bem estar de todos, sempre pensando nas crianças e na qualidade da educação que sua escola está disponibilizando. A maneira com que administra a escola, com bom humor e criatividade faz da sua equipe, um grupo motivado com vontade de crescer e conseqüentemente faz da escola um lugar de grandes aprendizagens. (PROF2, 2015.)*

A resposta dada pela PROF3 foi a seguinte: “acredito que minha diretora se destaca por ser uma excelente líder motivadora, com o intuito de alcançar a

*realização profissional do educador e o desenvolvimento e bem estar da criança como ser social". (PROF3, 2015).*

Já a PROF4 respondeu que:

*[...] acredito que sim. Percebe-se que tipo de gestão dela seria a democrática, pois ela faz com que o grupo construa junto com ela o plano de trabalho, motivando o professor a participar e mostrando que todas as opiniões e ideias são importantes e validas. Como gestora ela trata todos de maneira igual, sempre procurando conhecer de forma natural os profissionais que estão construindo essa escola juntamente com os alunos, o que faz com que possamos nos sentir valorizados. (PROF4, 2015).*

Sendo assim, percebe-se que na escola estudada a gestora educacional é uma grande líder e motivadora da sua equipe, mesmo sabendo dos desafios constantes que enfrenta, pois com palavras e observações pode-se perceber a grande líder que é, porém Bazzarra (2006) diz que:

*[...] dirigir professores é uma tarefa tão apaixonante quanto difícil, cheia de momentos conflitantes e de muitos profissionais de solidão, mas também é uma tarefa capaz de nos submergir em estados profundos de satisfação. É um trabalho que necessariamente tem de ultrapassar o mero âmbito do administrativo, da gestão. E tudo porque o resultado final que queremos tem a ver com o HUMANO, com letras maiúsculas. (BAZZARRA, 2006, p.142).*

Dessa forma, pode-se afirmar que quando há a satisfação, tanto por parte do diretor quanto do professor, existe a motivação pelo que se faz. Todos se sentem valorizados, podendo exercer as suas atividades com excelência, buscando sempre atingir aos objetivos propostos e primando pela educação e bem estar de todos.

Após as entrevistas com as professoras, partiu-se para a entrevista com a diretora da escola atuante há oito anos na direção da instituição, ou seja, desde sua inauguração.

A primeira pergunta feita foi a seguinte: **Na sua opinião, qual é o papel do gestor educacional, em específico do diretor, dentro da escola?**

A diretora GEA respondeu da seguinte forma:

*Acredito que o ato de estar diretora em primeiro momento pressupõe as vistas legais da instituição escolar, todo e qualquer momento cabe ao diretor tal responsabilidade. No dia-a-dia da escola, o papel do gestor é de cooperação ao bem comum com visão ao ato de ensinar/aprender, englobando o contexto aos objetivos, missão, concepção da instituição escolar e o seu sistema. Menciono ainda que há o triângulo financeiro: pés no chão, mãos na carteira e sonhos na cabeça, pois só assim é possível administrar os recursos potencializando o presente aos sonhos futuros. Além destes contextos cabe ao gestor o ato de gerir pessoas, formar equipe, viver e conviver num bom clima, missão árdua que exige bom senso, criticidade e altruísmo nesta função. (GEA, 2015).*

Para Libâneo (2007, p. 25):

*[...] a gestão participativa institui um modo de ação democrático e põe os sujeitos participando das decisões que afetam sua vida, tecnicamente põe-se a exigência democrática de a escola funcionar bem para atingir seus objetivos, o que implica a necessidade de planejar, de administrar recursos, de coordenar o trabalho das pessoas, de fazer o acompanhamento e a avaliação sistemática do trabalho, ou seja, o específico da organização e gestão. (LIBÂNEO, 2007, p. 25).*

Dessa forma, percebe-se que a diretora da escola Mundo dos Sonhos, sabe destacar qual é o seu papel “enquanto diretora” e busca através de seus atos e atitudes a formação de equipe, onde há a participação de todos para atingir os objetivos traçados.

Quando indagada da segunda questão **Quais ações você acredita que sejam necessárias para que o diretor seja um líder motivador da sua equipe de trabalho?** A gestora respondeu:

*Ser gente e ter empatia, saber sobre cada setor com conhecimento técnico e prático das ações que envolvem. Acredito que a motivação do grupo se reflete na ação da equipe, no envolvimento de todos por tudo, de tudo para todos. Minha visão é como um time de futebol, indiferente de quem seja o técnico, o goleiro, o atacante, o preparador físico... Todos são/estão num patamar de excelência no contexto, vencer ou perder, cabe a cada um ter garra, buscar sincronia e ser comprometido no que faz. Para motivar as pessoas basta “ser”, todos precisam ser gente, se sentir gente, amada e respeitada na diversidade, para isso nada melhor que o diálogo, olho no olho, a verdade, a compreensão, e assim vem a realização e o comprometimento de cada um com o todo, com o bem comum. (GEA, 2015).*

E com essa conceituação da diretora, pode-se dizer que se o líder deve ser o motivador de sua equipe, pois assim todos caminham na mesma direção, ou seja, “*sendo um time de futebol*” (GEA, 2015), porque acabam querendo atingir o mesmo objetivo, sentindo-se capaz, prestigiado e respeitado na sua individualidade e como Bazarra (2006) nos afirma:

Quanto mais um professor for feliz no desempenho de seu trabalho, mais se envolverá e se comprometerá com o mesmo. Quanto mais um professor se comprometer no desenvolvimento de seu trabalho, mais possibilidades terá de conseguir os objetivos propostos. A qualidade em uma escola é medida em função da conquista dos objetivos. (BAZARRA. 2006, pp 122-123).

Assim, quanto maior a motivação do gestor educacional/diretor perante a sua equipe, maior será a motivação dos professores pelo seu líder, pois cada um precisa um do outro para se realizar profissionalmente.

E como se sabe os desafios do líder são muitos, sendo assim a pergunta que se fez foi a seguinte: **Quais são os desafios do cotidiano da escola? Como busca solucioná-los?**

A diretora GEA respondeu que são muitos e ainda falou:

*Os desafios são o tempo, os compromissos, os relatórios, as adequações constantes. Para minimizar tais desafios, nada melhor que dividir dúvidas e tarefas. Confiar no grupo, capacitar e potencializar a todos, pedir ajuda, e ser verdadeiro em tudo, perfeito é utopia, mas verdadeiro é sempre possível. (GEA, 2015).*

Para Lück (2009), o profissional que deseja assumir o cargo de direção escolar deve possuir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para realizar um trabalho efetivo na sua escola, além de avaliar de forma constante o seu desempenho.

A autora ainda nos diz que:

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela

atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino. (LÜCK, 2009, p. 12).

Ou seja, a função de direção da escola requer sempre que líder/gestor educacional esteja em constante busca pela qualidade, tanto do ensino quanto das dependências físicas onde a instituição se encontra, além de motivar a sua equipe a batalhar pelo melhor.

E finalizando a entrevista, a GEA respondeu a pergunta: **E qual é sua expectativa para o futuro com relação à sua profissão?**

*Minha profissão é ser professora com muito orgulho. E minhas expectativas cabem em uma única palavra: VALORIZAÇÃO. Valorização pela comunidade com o ato de ensinar, pelo sistema nacional na remuneração/capacitação, pelo contexto social que a escola possui na sociedade e pela participação efetiva dos pais no envolvimento educativo, não só no resultado da nota, não só no evento. (GEA, 2015).*

Percebe-se nessa resposta, que o mais importante é a valorização. Mas a valorização em todos os sentidos e conforme o artigo de Barros pode-se afirmar que:

Promover cursos com psicólogos e outros profissionais da educação, palestrantes, montando um cronograma de estudos, formação contínua dos profissionais que lidam com os alunos e pais é fundamental, pois manter a atualização, abrir espaços para discussões do grupo, além de ouvir palestras sobre temas do cotidiano escolar é muito importante. (BARROS, [20--]).

Já Scheibe (2010) comenta que apesar de todos os avanços da área da educação, ainda existem desafios e um deles é a pouca valorização da profissão de educador, como por exemplo: os baixos salários, salas de aulas superlotadas, indisciplinas, deterioração das condições de trabalho, entre outras. Acredita-se que

possa haver uma mudança para que o professor possa se sentir realizado e valorizado pelo que faz pelo aluno e muitas vezes pelas suas famílias.

Sendo assim, as atribuições que o gestor educacional/diretor deve ter perante a sua equipe são de desafios constantes, onde ele deve liderar todos, motivando-os constantemente para que assim possa alcançar o sucesso nas metas traçadas, compartilhando as tarefas para que todos os envolvidos na área educacional possam participar, com responsabilidade, dos resultados alcançados.



## 4 CONCLUINDO AS ANÁLISES

Enfim, após o decorrer da pesquisa e dados analisados, se podem trazer as reflexões obtidas entre a fundamentação teórica, onde autores diversos trazem seus pensamentos e estudos no amparo à realidade e a prática, obtida pelas entrevistas com pessoas envolvidas no âmbito da Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos.

Ser gestor educacional/diretor é uma tarefa árdua e de grandes responsabilidades, pois precisa liderar a sua equipe e motivá-la sempre. O líder é aquela pessoa capaz de conduzir todos ao topo.

Conforme os relatos, primeiramente das professoras entrevistadas, pode-se perceber que ambas, se fazem entendidas do que é o gestor educacional, pois cada uma delas soube expressar que o gestor é aquela pessoa que administra a escola, juntamente com os demais participantes da instituição, ou seja, além da equipe diretiva, os professores, pais, alunos e comunidade, têm voz e vez dentro dela, podendo participar juntamente com o líder, das tomadas de decisões.

O diretor é aquele que está na liderança da sua equipe, mas que sabe ouvir as opiniões das outras pessoas e intervém em situações necessárias, sabendo lidar com elas, além de ter a função de alinhar os comportamentos e posicionamentos diferentes da sua equipe.

O papel que o diretor da escola exerce é fundamental para o melhor andamento e qualidade no ensino. Assim, percebe-se que quando o diretor é uma pessoa humana, alegre, respeitosa, preocupada, excelente educadora, que está sempre buscando novas ideias, se adapta às mudanças, conhece o seu trabalho e consegue construir uma equipe harmoniosa e motivada, os resultados são ótimos e a equipe se sente feliz em poder fazer parte desse grupo e ter/estar esse gestor que ajuda na realização profissional de todos.

Sendo assim, o diretor precisa estar envolvido com sua equipe, estimulando a todos, reconhecendo os esforços e qualidades de cada um e descentralizando o seu poder, para que a equipe possa contribuir com sugestões de melhorias no trabalho. Isso sim faz de um diretor um bom líder e também motivador.

Os desafios que o gestor enfrenta no seu dia-a-dia são vários, como os citados pela diretora entrevistada, mas que com “jogo de cintura” e uma gestão democrática podem ser minimizados.

É importante lembrar que o líder deve sempre fazer a frente, estimular a sua equipe, pegar junto, não somente dar ordens. A equipe se sente motivada e valorizada se o diretor caminhar a frente, sugerir ideias, mas também aceitar sugestões e buscar solucionar os desafios cotidianos com a participação de todos os envolvidos para que estes possam se sentir motivados e impulsionados para executar suas tarefas sempre da melhor forma.

Percebe-se dentro da pesquisa que a diretora possui um estilo de liderança democrática, onde ela compartilha com sua equipe e delega as tarefas ao grupo, sabendo cobrar o resultado, sempre valorizando cada esforço da sua equipe. Sendo assim, essas pequenas ações de liderança e motivação fazem desse gestor educacional/diretor um ótimo líder e motivador da sua equipe, pois consegue manter o bom andamento da rotina escolar e o reconhecimento de seus colaboradores. É um exemplo a ser seguido.

Porém, uma das necessidades e expectativa para o futuro é que tudo na área da educação seja valorizado, não somente no quesito financeiro, mas também que haja o envolvimento constante e derradeiro dos pais, políticos e que a escola seja realmente o degrau de subida para o desenvolvimento no âmbito educacional.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BARROS, J. **Papel de diretor**. Disponível em:  
<<http://educador.brasilecola.com/gestao-educacional/papel-diretor.htm>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

BAZARRA, L. **Ser professor e dirigir professores em tempo de mudança**. São Paulo: Paulinas, 2006.

BLANCHARD, K. **O coração de um líder**: reflexões sobre a arte de influenciar pessoas. Tradução de Maria Emília de Oliveira. Campinas: United Press, 1999.

COSTA, M, A, R. **A função do gestor escolar**. 2010.  
<<http://www.webartigos.com/artigos/a-funcao-do-gestor-escolar/44851/#ixzz3lX6Y3Faa>>. Acesso em 12 set. 2015.

DESENVOLVIMENTO HUMANO EM DIFERENTES ABORDAGENS, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Curso de pós Graduação Especialização a Distância em Gestão Educacional, [20--].

ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL MUNDO DOS SONHOS. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**. Campo Bom, 2012.

FLÔRES, V. M. da S.; TOMAZZETTI, C. M. **A Gestão na Educação Infantil: concepções e práticas**. IX ANPEDSUL. Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012.

GESTÃO ESCOLAR E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, [20--].

GROHMANN, M. Z; SCHERER, F. L. **O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio?** Salvador, Bahia: ENANPAD, 2006.

HEIFETZ, R. As 5 atividades básicas do líder. **HSM Management**, setembro-outubro, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Atlas, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEIBORN, G. **Administração** - princípios e tendências. Saraiva, 2008.

LIBÂNEO, J. C. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, Espanha: 2007.

LÜCK, H; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa** – o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **Ação Integrada** – administração, supervisão e orientação Educacional. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1988.

\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

\_\_\_\_. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba. Ed. Positivo, 2009.

OLIVEIRA, G. A. de. **O papel do gestor escolar**. 2013.  
<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar>>. Acesso em: 13 jan. 2016.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHEIBE, L. Valorização e formação dos professores para a educação básica: questões desafiadoras para um novo plano nacional de educação. **Educ. Soc.** Campinas, v.31, n.112, p.981-1000, jul.-set. 2010.

VEIGA, I.P.A. Inovações e projeto político pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v.23,n61,p.267-281, dez. 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Entrevista com o Diretor



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

### **Entrevista com diretor (a) da Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos**

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

- 1) Na sua opinião qual é o papel do gestor educacional, em específico do diretor, dentro da escola?
- 2) Quais ações você acredita que sejam necessárias para que o diretor seja um líder motivador da sua equipe de trabalho?
- 3) Quais são os desafios do cotidiano da escola? Como busca solucioná-los?
- 4) E qual é sua expectativa para o futuro com relação à sua profissão?

## APÊNDICE B – Entrevista com professores



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

### **Entrevista com professor (a) da Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos**

Professor (a): \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na escola: \_\_\_\_\_

- 1) O que você entende por gestor educacional?
- 2) Qual é o papel que o diretor da sua escola exerce?
- 3) Você acredita que o seu diretor lidera e motiva a sua equipe? Com que intuito?

## APÊNDICE C – Carta de Apresentação à Escola



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

Sr(a). Diretor(a)

Prof(a).

Vimos por meio desta, solicitar a vossa autorização para a realização da pesquisa de Especialização em Gestão Educacional intitulada “*Desafios da gestão educacional no contexto da educação infantil: estudo de caso em Campo Bom - RS*”, realizada pela acadêmica Graziela Cristina Becker, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda.

O projeto de pesquisa tem por objetivos: identificar quais são as ações do diretor da Escola Municipal de Educação Infantil Mundo dos Sonhos enquanto líder e motivador, além de conhecer como se dá a relação do diretor da escola pesquisada com os demais segmentos que compõem a gestão escolar da instituição e por fim analisar os desafios que o gestor educacional enfrenta no seu cotidiano.

Privilegiar-se-á como fonte de informações: entrevista com perguntas abertas, com quatro professores atuantes em sala de aula e uma professora que está em exercício diretora da escola.

Atenciosamente,

Sapiranga, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

---

Graziela Cristina Becker  
Estudante do Curso em Gestão  
Educacional

---

Prof<sup>a</sup> Ms. Natália Pergher Miranda  
Orientadora