

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL**

**ESTILO DE GESTÃO DOS DIRETORES: UMA
ANÁLISE NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE
EDUCAÇÃO INFANTIL DE CACHOEIRA DO SUL**

ARTIGO CIENTÍFICO

LÉIA LIMA FELIX

**Santa Maria- RS
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal**

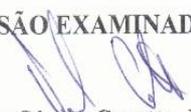
A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o artigo científico de Especialização

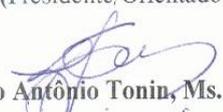
**ESTILO DE GESTÃO DOS DIRETORES: UMA ANÁLISE
NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE
CACHOEIRA DO SUL**

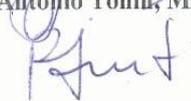
elaborada por
Léia Lima Felix

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública Municipal

COMISSÃO EXAMINADORA:


Paulo Sérgio Ceretta, Dr.
(Presidente/Orientador)


Guerino Antônio Tonin, Ms. (UFSM)


Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 18 de julho de 2014.

ESTILO DE GESTÃO DOS DIRETORES: UMA ANÁLISE NAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE CACHOEIRA DO SUL

STYLE OF MANAGEMENT OF DIRECTORS: AN ANALYSIS OF CHILDREN IN
SCHOOLS EDUCATION OF WATERFALL SOUTH

FELIX, Léia Lima¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar e analisar o estilo de gestão dos diretores nas Escolas Municipais de Educação Infantil de Cachoeira do Sul. Apresenta um estudo quantitativo (segundo Richardson et. al. 2007), procurando medir e quantificar os resultados, analisando os dados através da técnica quantitativa. Para realizar a coleta de dados utilizou-se o questionário. O questionário contendo quinze perguntas de escolha múltipla foi entregue aos professores e funcionários em doze Escolas Municipais de Educação Infantil de Cachoeira do Sul. Após a análise de dados, verificou-se que o estilo de gestão dos diretores que predomina nas escolas é o participativo. Neste estilo de gestão o diretor é articulador, com objetivos definidos, estabelece metas para atingir e permite a participação de todos em relação ao processo administrativo. Existe muita comunicação e expressiva cooperação no trabalho em equipe. Dependendo da situação, o diretor não tem autonomia total para decidir os rumos da escola, mas compartilha decisões.

Palavras-chave: Estilo de Gestão; Diretores; Escolas Municipais de Educação Infantil; Participativo.

ABSTRACT

This article aims to identify and analyze the management style of principals in Municipal Schools Early Childhood Education from Niagara Falls. Presents a quantitative study (according to Richardson et. Al., 2007), seeking to measure and quantify the results, analyzing the data by quantitative technique. To perform data collection used the questionnaire. The questionnaire contains fifteen multiple choice questions was given to faculty and staff in twelve Municipal Schools Early Childhood Education from Niagara Falls. Upon data analysis, it was found that the management style of principals that prevails in schools is participatory. In this style of management is the director articulator, with defined objectives, set targets to achieve and allows the participation of all in relation to the administrative process. There is a lot of communication and expressive cooperation in teamwork. Depending on the situation, the director does not have full autonomy to decide the direction of the school, but sharing decisions.

Key-words: Management Style; officers; Municipal Schools Early Childhood Education; Participatory.

1. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade da Região da Campanha- URCAMP.

1. Introdução

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devem-se observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas (Constituição Brasileira e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)-Lei nº9394/96). Assim, torna-se necessário exercer funções que fortaleçam a presença e a atuação das pessoas envolvidas. A gestão democrática implica na efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos (Constituição art.206 e LDB, art. 3). Tanto nas escolas como nos estabelecimentos de ensino, a gestão democrática tem como objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação.

Cabe aos sistemas de ensino e as escolas definirem as formas de mecanismos de participação, que pode envolver toda a comunidade e outros representantes democraticamente eleitos e assim por diante (LDB art. 14). Sendo assim, a gestão democrática, pressupõe uma educação com um relevante valor social, ou seja, uma escola construída a partir de uma ação coletiva, cujo objetivo maior é formar cidadãos participantes atuantes e responsáveis.

As grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e conseqüentemente um novo perfil de diretor. O diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, pois ele pode dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. De acordo com Lück (2001), em algumas gestões escolares participativas, os diretores dedicam grande parte do tempo na capacitação de profissionais, no desenvolvimento de um sistema de acompanhamento escolar e em experiências pedagógicas baseadas na reflexão- ação.

Diante deste contexto, este artigo tem como objetivos: identificar e analisar o estilo de gestão dos diretores nas Escolas Municipais de Educação Infantil de Cachoeira do Sul, compreender os princípios da gestão democrática do ensino, reconhecer o papel do diretor na gestão democrática e identificar e caracterizar os estilos de gestão. Apresenta um estudo quantitativo e está estruturado em cinco sessões.

Nesta introdução (sessão 1) informa a relevância do tema tendo como base o referencial teórico pesquisado, os objetivos e o método de pesquisa. O referencial teórico

(sessão 2) inclui os aspectos da literatura que constituem o esquema conceitual da pesquisa apresentando autores que fundamentam o assunto. O método de pesquisa (sessão 3), apresenta a especificação da metodologia e a abordagem do assunto, A apresentação e discussão dos resultados (sessão 4) apresenta uma parte descritiva e outra analítica. As considerações finais (sessão 5), apresentam considerações e recomendações decorrentes da análise dos resultados.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão Democrática do Ensino Público

Muitas são as concepções de gestão e democracia; entretanto a ideia de gestão escolar democrática está vinculada a função social que a escola deve cumprir. A gestão democrática é definida como um tipo de gestão político-pedagógico e administrativo por processos de participação das comunidades local e escolar (DOURADO, 2001, p.18). A década de 1980 foi um período de abertura política, conquistas democráticas para a sociedade brasileira e para a educação pública. A Constituição Federal de 1988 refletiu a pressão da sociedade civil, que reivindicava um país democrático. Ela incorpora a gestão democrática do ensino público, no inciso VI do artigo 206, define a sua gratuidade em todos os níveis de ensino e a coloca como um dever do Estado e da família, reafirmando assim o caráter público da educação.

Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional instituiu, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas (,DOURADO,2001, p.19). A Constituição relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão. A gestão democrática de ensino é um entre os sete princípios estabelecidos pela Constituição Federal, está também incorporado nas Constituições Estaduais e nas Leis Orgânicas dos municípios e foi regulamentado, em parte, no artigo 14 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº. 9.394/96), que determina que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino, de acordo com as suas particularidades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Sendo assim, a gestão democrática do ensino público constitui uma das garantias do direito a participação. Ela possibilita às pessoas, independente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. A participação é o melhor meio de assegurar a gestão a gestão democrática da escola; possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões. Percebe-se à importância dessa participação quando Ferreira (2000, p.71) diz: "a participação e o compromisso não se referem apenas à comunidade interna, mas devem buscar aliança com a comunidade externa e pertence efetivamente".

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, cad5, p.20) essa participação não se manifesta de forma rápida, e espontânea, é necessário um amplo trabalho de mobilização e conscientização de todos os envolvidos para que estes percebam a importância de participar, na elaboração e na construção cotidiana dos projetos da escola..Desta forma, a gestão democrática na escola se efetivará pela construção coletiva do projeto político- pedagógico e da autonomia da escola são fundamentais para o desenvolvimento da cidadania alcançar a autonomia. A comunidade precisa ter independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político – pedagógico, pois nele está contido, o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como determinar os processos de participação.

O projeto político pedagógico ocupa papel central na construção de mecanismos de participação e, na implantação de uma gestão democrática. Pela sua dimensão o projeto político pedagógico deve ser construído por todos os envolvidos com a escola. Para poder participar, intervir numa instituição, os seus sujeitos precisam dispor de poder, efetivado, através da garantia de autonomia dispensada as escolas, assegurada no artigo 15 da LDB 9394/96:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Cada sistema de ensino tem autonomia para elaboração de normas próprias de gestão democrática (DOURADO, 2001, p. 35). Portanto a autonomia é exercida no âmbito das unidades escolares como um processo de construção coletiva cotidiana do projeto pedagógico. Assim, as escolas públicas mobilizam-se para atender ao ordenamento legal através de mecanismos e instrumentos de participação e de democratização da administração escolar (Constituição Federal, inciso VII art. 206; LDB art. 14 incisos I e II). Diversas ações são

empregadas no sentido de construir uma gestão democrática, originando uma variedade de experiências no campo educacional. Para efetivar o processo de gestão democrática na escola Mello (2000, p.253) aponta iniciativas como: a autonomia escolar, a descentralização do poder, o controle social de gestão educacional, a escolha de dirigentes escolares através de eleição e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar no processo educacional.

2.2. O papel do diretor na Gestão Democrática

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Esse modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio das políticas de educação e no cotidiano escolar. A preocupação em proporcionar uma gestão democrática na escola surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

A gestão democrática desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões, na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento, na execução das deliberações coletivas, e nos processos de avaliação da escola. A aplicação prática de gestão democrática dentro do ambiente escolar demanda desafios que exigem posturas, estratégias e metodologias bem planejadas e estruturadas.

Muitos destes desafios acontecem devido a uma visão tradicional de que somente o diretor realiza as ações decisivas para o rumo da escola. Fato este, que Lück (2000) contempla em suas reflexões quando considera que podemos conceber que até bem pouco tempo o trabalho do diretor se resumia em repassar informações, controlar, supervisionar, coordenar o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. E que, considerava-se bom diretor aquele que cumprisse com as obrigações, que tomava as decisões sem a participação da comunidade escolar e local, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

A ação do diretor não pode ser individual, até porque o próprio conceito de democracia demanda uma participação de todos nas decisões e ações na instituição escolar para que os objetivos possam ser alcançados. Para isso, defende-se que além de gerir e administrar é preciso saber liderar, ou seja, como afirma Martins (2010, p.311) é preciso acreditar e agregar equipes, trabalhar o diálogo e conseguir revolucionar o espaço escolar para

que, criando meios de participação, as decisões sejam discutidas e colocadas em prática com a força de um grupo que pensa de acordo com a realidade na qual se encontra.

2.3. Estilos de Gestão

Face às novas demandas e novas práticas da gestão democrática do ensino, a postura do diretor mudou no que se refere à área pedagógica, pois até então ele ficava centrado nas questões burocráticas da instituição, distanciando-se dos profissionais da escola. Desta forma, tende-se a atribuir uma maior importância à figura do diretor. Esse passa a ser valorizado por sua capacidade de influenciar, motivar, identificar e resolver problemas, partilhar informações, desenvolver e manter um sentido de comunidade na escola, estimular o trabalho em equipe, compartilhar responsabilidades e poder, tomar decisões conjuntas (CARVALHO, 2005). Sendo assim, o seu estilo de gestão deve ser conforme as necessidades da escola.

Estilo, num sentido amplo é definido como sendo a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modos e maneiras ou trato pessoal de agir (FERREIRA, 1986). Já a gestão, em um sentido empresarial representa a forma como planeja, organiza, lidera, coordena, controla e avalia os esforços de um grupo de pessoas que constituem uma organização, e as tarefas e atividades realizadas para atingir um resultado comum (CHIAVENATO, 2002; LACOMBE; HELBORN, 2003). Dessa forma entende-se que o gestor desempenha diferentes papéis e sua conduta está relacionada com a sua forma de pensar e agir.

Vários estudos sobre estilos gerenciais foram desenvolvidos e dentre eles destacam-se os quatro sistemas de administração de Likert e grid gerencial de Blake e Mouton. Likert (1979) considera que não existem normas e princípios para todas as circunstâncias e ocasiões que surgem no ato de administrar. Blake e Mouton (LACOMBE; HEILBORN, 2003), com base nos trabalhos de Likert, elaboraram o grid gerencial, que é uma classificação de estilos de gestão baseada em duas variáveis: produção e pessoas. A teoria de Likert (1979) possibilita enquadrar os estilos gerenciais de forma mais adequada, considerando as características particulares de cada organização. A administração das organizações foi classificada em dois estilos: autoritário e participativo. O estilo autoritário desmembra-se em forte e benevolente, já o estilo participativo em consultivo e participativo.

Estilo de gestão autoritário- Neste estilo gerencial as decisões são totalmente centralizadas. O empregado fica a mercê do superior. Ele não tem autonomia e liberdade para

tomar qualquer tipo de decisão, apenas atua como um executor, não pode pensar em criar. Já o sistema de comunicação é extremamente precário. Prevalece o tipo de comunicação vertical, descendente, de cima para baixo. As ordens são diretivas e específicas que devem ser cumpridas pelos empregados. Tudo o que é comunicado na organização provém de níveis superiores como ordens preestabelecidas. O relacionamento interpessoal é extremamente prejudicial entre as pessoas e para o desenvolvimento das atividades. Os grupos informais são vistos pelos níveis diretivos da empresa como algo não salutar e, por isso, são vedados. Os cargos e as tarefas são determinados para não favorecer a troca de experiências entre as pessoas nem o fortalecimento de laços de amizade.

Quanto ao sistema de recompensas e de punições é baseado em medidas disciplinares, proporcionando um clima organizacional de desconfiança. As pessoas devem obedecer às regras e os regulamentos impostos de cima para baixo. As tarefas têm de ser executadas da maneira como determina os manuais e procedimentos. O autoritarismo é a base para assegurar a produtividade dos empregados.

Estilo de gestão autoritário benevolente - O processo de tomada de decisão é centralizado na cúpula da empresa, sendo mínima a participação dos envolvidos no processo. A delegação é feita de forma restrita para os empregados que desenvolvem tarefas rotineiras; não complexas e com pouca importância para a organização. Mesmo assim, o empregado precisa solicitar autorização da decisão que pretende tomar junto ao superior imediato. Quanto ao processo de comunicação é pouco precário, prevalecendo a comunicação de cima para baixo. A comunicação é ascendente de baixo para cima com pouquinha frequência.

No relacionamento interpessoal a organização abre espaços mínimos para as pessoas dialogarem umas com as outras. Os grupos informais são incipientes e não detêm nenhum poder de decisão sobre o que é feito e por que é realizada determinada atividade na organização. Já as recompensas e punições ainda estão baseadas nas medidas disciplinares.

Estilo de gestão participativo consultivo- Nesse estilo a tomada de decisão é resultado do envolvimento de algumas pessoas nas situações de decisão, as pessoas são consultadas, mas nem sempre, a decisão tomada pode refletir o que foi mencionado pelas pessoas acerca de uma decisão que tinha sido tomada. No processo de comunicação podem-se visualizar tanto comunicações do tipo descendente de cima para baixo como ascendente de baixo para cima e laterais entre os setores da empresa. Existem sistemas internos de comunicação para não perder o controle sobre as pessoas. Já o relacionamento interpessoal é amistoso, haja vista

a confiança depositada nas pessoas. Os grupos informais são incentivados pelos espaços criados pela própria organização.

Quando ao processo de recompensas e de punições é baseado em recompensas materiais e simbólicas. Mesmo assim, podem ocorrer ainda punições.

Estilo de gestão participativo- No estilo de gestão participativo o processo de tomada de decisão é descentralizado. Contudo ressalta-se que os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão para a organização. As decisões são descentralizadas conforme a natureza e complexidade das realidades internas e externas. Dependendo dessas condições as decisões podem ser em algumas situações centralizadas e outras descentralizadas. Quando á comunicação, esta, prevalece todos os tipos, isto é, flui de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente para a organização alcançar os objetivos pretendidos.

Baseado no trabalho em equipe para favorecer a troca de informações, de experiências e, ainda, para fortalecer os laços de amizade é a forma de relacionamento interpessoal neste estilo. As recompensas e punições são baseadas em recompensas simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais. Raramente ocorrem punições.

3. Método de pesquisa

Este estudo utilizou uma pesquisa quantitativa. Segundo Richardson et. al.(2007), pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados e tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura medir e quantificar tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi explicativa. Segundo Gil (2007), pesquisa explicativa é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes, contributivos ao desencadeamento dos fenômenos. Os procedimentos básicos são: registrar, classificar, identificar, aprofundar e analisar.

Por representar um instrumento que possibilita atingir um número de pessoas, em uma ampla área geográfica utilizou-se o questionário para a coleta de dados. O questionário foi elaborado e entregue pelo pesquisador que explicou o objetivo geral da pesquisa aos professores e funcionários em doze escolas de educação infantil da rede municipal de

Cachoeira do Sul. Dos 135 questionários entregues nas escolas no mês de maio, 124 foram respondidos.

Para analisar os dados coletados utilizou-se a técnica quantitativa de análise que utiliza o conhecimento estatístico. A estatística descritiva representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente os dados da pesquisa” (IATROS. 2007).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Os dados coletados foram, inicialmente, organizados quantitativamente em 15 quadros, cada um com título referente as 15 perguntas contidas no questionário respondido pelos professores e funcionários com idade entre 22 e 50 anos, com mais de dois anos de serviço e a maioria com formação acadêmica. Para manter o sigilo, utilizou-se um código para cada escola através de 12 letras iniciais do alfabeto, ou seja, de "A" A "k". Na sequência realizou-se uma média de cada pergunta e depois analisada a mesma para identificar o estilo de gestão dos diretores nas Escolas Municipais de Educação Infantil de Cachoeira do Sul. O questionário apresentou perguntas com respostas de múltipla escolha mesmo assim vários professores e funcionários justificaram suas respostas.

Analisando os dados do quadro 1 referentes à pergunta nº 1, quando questionados se toda a equipe escolar trabalhava em conjunto existindo cooperação para alcançar objetivos comuns, 104 pessoas responderam que sim totalizando 83,8%. O trabalho em conjunto favorece a troca de informações, de experiências e os laços de amizade, sendo estas as características do estilo de gestão participativo.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	12	0	5	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	10	0	0	10
Escola E	19	1	3	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	5	0	3	8
Escola I	6	0	2	8
Escola J	12	0	0	12
Escola K	10	0	3	13
Escola L	7	1	2	10

Quadro 1 – Cooperação da equipe escolar. (continua)

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Total	104	2	18	124
%	83,8%	16,1%	14,5%	-

Quadro 1- Cooperação da equipe escolar. (conclusão)

Verificou-se que no quadro 2, 105 pessoas responderam sim para a pergunta nº2, onde foram questionados se o seguinte: O diretor articula ideias, sabe argumentar e expressa bem suas posições? Diante destes dados, 84,6% identifica-se um diretor articulador, que sabe argumentar e expressar bem suas posições. O estilo de gestão participativo faz-se presente quando o diretor tem a visão de conjunto, articulando e integrando vários setores.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	12	0	3	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	10	0	0	10
Escola E	12	0	11	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	8	0	0	8
Escola I	8	0	1	9
Escola J	12	0	0	12
Escola K	10	0	2	12
Escola L	8	1	1	10
Total	105	1	18	124
%	84,6%	0,80%	14,5%	-

Quadro2- Diretor articulador

No quadro 3, 107 pessoas responderam sim para a pergunta nº3 ao serem questionadas se o diretor identificava tendências e planejava mudanças necessárias aceitando a opinião da sua equipe de trabalho totalizando 86,2%. O diretor ao adotar esta postura, aprende com sua equipe de trabalho, O estilo de gestão participativo é presença constante.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	13	0	2	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	10	0	0	10
Escola E	21	0	2	23
Escola F	3	0	1	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	5	0	3	8
Escola I	6	0	2	9
Escola J	12	0	0	12
Escola K	12	0	1	12
Escola L	4	0	6	10
Total	107	0	17	124
%	86,2%	0%	13,7%	-

Quadro3- O diretor sabe identificar tendências, planeja mudanças e aceita mudanças.

Ao analisar os dados do quadro 4 referente à pergunta nº4: O diretor tem autonomia total para decidir os rumos da escola? Verificou-se que mesmo o diretor tendo autonomia esta não é total para decidir sobre os rumos da escola, pois 57,3% das pessoas responderam que depende da situação. Os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão. Mesmo diante desta constatação, identifica-se o estilo participativo que visto 52 pessoas acreditam que o diretor tem autonomia total, pois responderam que sim totalizando 42,6%.

Instituição	Sim	Não	Depende da situação	Total
Escola A	3	0	12	15
Escola B	2	0	2	4
Escola C	3	0	5	8
Escola D	6	0	4	10
Escola E	10	0	13	23
Escola F	1	0	2	3
Escola G	2	0	7	9
Escola H	0	0	8	8
Escola I	6	0	2	8
Escola J	8	0	4	12
Escola K	5	0	8	13
Escola L	6	0	3	9
Total	52	0	70	122
%	42,6%	0%	57,3%	-

. Quadro 4- Autonomia do diretor para definir os rumos da escola

Percebe-se no quadro 5, que o diretor sabe estabelecer objetivos claros e define planos para atingir metas e ações, pois 120 pessoas responderam que sim para a pergunta nº 5, chegando ao percentual de 98,3%. Estabelecer metas é o primeiro passo para melhorar à realidade da escola.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	14	0	1	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	10	0	0	10
Escola E	23	0	0	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	8	0	0	9
Escola H	8	0	1	8
Escola I	8	0	0	8
Escola J	12	0	0	12
Escola K	13	0	0	13
Escola L	8	0	0	8
Total	120	0	2	122
%	98,3%	0	1,63%	-

Quadro 5- O diretor estabelece objetivos claros e defini planos para atingir. (conclusão)

Os dados do quadro 6 analisado referentes á pergunta nº6, demonstram que sempre o diretor estimula a participação na tomada de decisões evidenciando o sentido de equipe. A resposta que justifica essa afirmação totaliza um percentual de 81,1%.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	12	0	3	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	9	0	1	10
Escola E	14	0	9	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	6	0	2	8
Escola I	8	0	0	8
Escola J	10	0	2	12
Escola K	11	0	1	12
Escola L	4	1	4	9
Total	99	1	22	122
%	81,1%	0,81,%	18,0%	-

Quadro 6-O diretor estimula sua equipe de trabalho a participar na tomada de decisões.

Analisando os dados do quadro 7, referente á pergunta nº7, as pessoas quando questionadas se somente o diretor coordena e controla o processo de trabalho, responderam que alcançando o percentual de 58,3%. O estilo de gestão participativo está presente evidenciado pelo método de trabalho coletivo onde o diretor delega atribuições e responsabilidades.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	2	11	2	15
Escola B	0	2	2	4
Escola C	2	2	4	8
Escola D	0	7	2	9
Escola E	1	11	8	23
Escola F	1	2	1	4
Escola G	0	7	2	9
Escola H	0	4	4	8
Escola I	1	4	3	8
Escola J	1	8	2	11
Escola K	3	6	4	13
Escola L	4	3	1	8
Total	15	70	35	120
%	12,5%	58,3%	29,1%	-

Quadro 7 - O diretor coordena e controla o processo de trabalho.

Os dados do quadro 8, referente á pergunta nº8, são claramente percebidos na resposta dada: sempre que obteve 76,8%. Quando o diretor proporciona sempre abertura e participação na equipe todos trabalham em equipe compartilhando as decisões.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	9	0	6	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	10	0	0	10
Escola E	9	0	14	23
Escola F	3	0	1	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	8	0	0	8
Escola I	7	0	1	8
Escola J	11	0	1	12
Escola K	12	0	0	12
Escola L	3	1	4	8
Total	93	1	27	121
%	76,8%	0,82%	22,3%	-

Quadro 8- O diretor permite a participação da equipe de trabalho.

Os dados do quadro 9, referentes á pergunta nº 9, demonstram que o diretor preocupa-se com o planejamento adequado das atividades. A resposta sim obteve 92,6%.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	14	0	1	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	7	0	0	7
Escola D	10	0	0	10
Escola E	17	0	6	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	8	0	0	8
Escola I	8	0	0	8
Escola J	12	0	0	12
Escola K	13	0	0	13
Escola L	7	0	2	9
Total	113	0	9	122
%	92,6%	0%	7,37%	-

Quadro 9- O diretor preocupa-se com o planejamento adequado das atividades.

Analisando os dados do quadro 10, referentes à pergunta 10, as pessoas colocaram como resposta o sim, afirmando que o diretor aceita bem as situações de mudança em todos os aspectos do processo educacional totalizando 79%.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	8	0	7	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	7	0	0	7
Escola D	9	0	0	9
Escola E	15	0	8	23
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	5	0	3	8
Escola I	6	0	2	8

Quadro 10 – O diretor aceita situações de mudança. (continua)

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola J	12	0	0	12
Escola K	10	0	3	13
Escola L	7	0	2	9
Total	96	0	25	21
%	79,3%	5,78%	20,6%	-

Quadro 10- O diretor aceita situações de mudanças. (conclusão)

Quando questionados se o sucesso da escola residia unicamente na pessoa do diretor, as pessoas responderam que não totalizando um percentual de 93,2%. Pela resposta dada, os dados do quadro 11 demonstram que o sucesso da escola será alcançado com o envolvimento de todos no processo no educativo.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	0	14	1	15
Escola B	0	3	1	4
Escola C	0	6	1	7
Escola D	0	9	0	9
Escola E	0	20	2	22
Escola F	1	3	0	4
Escola G	0	9	0	9
Escola H	0	7	1	8
Escola I	0	8	0	8
Escola J	1	11	0	12
Escola K	0	13	0	13
Escola K	0	9	0	8
Total	2	111	6	119
%	4,2%	93,2%	5,04%	-

Quadro 11- O sucesso da escola depende do diretor.

Os dados do quadro 12, referente á pergunta nº 12, teve como resposta o não totalizando 69,7%. A importância do trabalho em equipe fica evidente na resposta dada, pois a participação na administração da escola é decidida por todos.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	0	11	4	15
Escola B	0	3	1	4
Escola C	0	4	3	7
Escola D	0	7	3	10
Escola E	0	13	10	23
Escola F	1	2	1	4
Escola G	0	9	0	9
Escola H	0	4	4	8
Escola I	0	8	0	8
Escola J	2	8	2	12
Escola K	0	12	1	13
Escola L	2	12	2	6
Total	5	83	31	119
%	4,20%	69,7%	26,%	-

Quadro 12- Somente o diretor toma decisões administrativas. (

O quadro 13 apresenta dados referentes á pergunta 13, onde as pessoas responderam que existe muita comunicação na escola, totalizando 88,6%. Percebe-se que a comunicação flui de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente para que a escola alcance seus objetivos pretendidos.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	12	0	2	14
Escola B	4	0	0	4
Escola C	6	0	2	8
Escola D	9	0	0	9
Escola E	17	0	3	20
Escola F	3	1	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	7	0	0	7
Escola I	7	0	1	8
Escola J	14	0	0	11
Escola K	13	0	0	13
Escola L	4	0	4	8
Total	102	1	12	115
%	89%	0,87%	10%	-

Quadro 13-Sistema de comunicação nas escolas de educação infantil.

Analisando os dados do quadro 14, referente à pergunta 14, as pessoas responderam que existe confiança total entre a equipe diretiva e o grupo de trabalho atingindo um percentual de 73,3%. Sendo assim a confiança é irrestrita entre o diretor e a equipe de trabalho predominando o estilo de gestão participativo.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	15	0	0	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	9	0	0	9
Escola E	21	0	0	21
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	8	0	0	8
Escola I	8	0	0	8
Escola J	12	0	0	12
Escola K	13	0	0	13
Escola L	9	0	0	10
Total	120	0	0	120
%	100%	0%	0%	-

Quadro 14- Confiança entre a equipe diretiva e a equipe de trabalho.

Os dados do quadro 15, referentes á pergunta nº15, demonstram que as pessoas deram como resposta o sim totalizando 100%. Sendo que ser um diretor democrático configura-se ter um estilo de gestão participativo de administrar.

Instituição	Sim	Não	Às vezes	Total
Escola A	15	0	0	15
Escola B	4	0	0	4
Escola C	8	0	0	8
Escola D	9	0	0	9
Escola E	20	0	0	20
Escola F	4	0	0	4
Escola G	9	0	0	9
Escola H	8	0	0	8
Escola I	8	0	0	8
Escola J	12	0	0	12
Escola K	13	0	0	13
Escola L	10	0	0	10
Total	120	0	0	120
%	100%	0%	0%	-

Quadro 15- Diretor democrático

A importância em definir perfis de liderança e estilos de gestão dos dirigentes nas organizações tem sido alvo de estudos e pesquisas. Oliveira (2008) realizou uma pesquisa de amostragem quantitativa, com a finalidade de identificar o perfil de liderança dos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil de Porto Alegre. A pesquisa foi elaborada através de questionário, tendo como pesquisados os gestores e professores das instituições selecionadas. Na conclusão do trabalho houve uma predominância do perfil democrático com alguns traços autoritários.

Considerações finais

Verificou-se que a preocupação em proporcionar uma gestão democrática na escola surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996. A mudança de postura do diretor é um dos aspectos que fundamenta a gestão democrática. A gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, onde o diretor tem importância fundamental, pois é ele, e a forma como conduz as relações dentro e fora da escola que irá definir as práticas democráticas de gestão.

Dirigir uma escola há bem pouco tempo era considerada uma tarefa rotineira, onde cabia ao diretor zelar pelo bom funcionamento da escola. Atualmente, essa situação mudou. Após as mudanças nas leis referentes à educação e os avanços da modernidade, estabelecem que o diretor realize seu trabalho de maneira que ultrapasse os níveis da administração. Sendo assim, construir uma gestão da escola pautada em relações democráticas passa, necessariamente, pela ação do diretor.

Com base nos resultados obtidos através do estudo realizado, constatou-se que o estilo de gestão dos diretores, que predomina nas Escolas Municipais de Educação Infantil de Cachoeira do Sul é o estilo participativo. Neste estilo de gestão, o diretor é articulador, com objetivos bem definidos, estabelece metas para atingir e permite a participação de todos em relação ao processo administrativo. Existe comunicação e expressiva cooperação no trabalho em equipe. Dependendo da situação, o diretor não tem autonomia total para decidir os rumos da escola, mas compartilha decisões.

É de extrema importância que esse estilo de gestão participativo se fortaleça cada vez mais nas doze escolas onde a pesquisa foi realizada, visto que todos os envolvidos aprovam a maneira como o diretor conduz a instituição. Desta forma, o diretor precisa ter a clareza da liderança que legitimamente lhe foi conferido, contudo, que esta deve ser usada para construir um ambiente participativo que incentive o desenvolvimento, o compromisso pedagógico, a responsabilidade e qualidade no processo educacional. Recomenda-se que outras pesquisas sejam feitas em Escolas de Ensino Fundamental, Escolas Particulares e Filantrópicas de Educação Infantil.

Referências

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1998. 25 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394/94 de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 30/05/14. Disponível em: [http:// portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br)

CARVALHO, E. J. G.de; PAINI, L D; CROCE, M.L; ALTOÉ,N;CARABELLO, S.R.C. **Gestão Escolar**.Maringá, PR: Secretaria de Estado de Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008.132p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo:Makcon, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. Progestão: **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II/Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado.- - Brasília:CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

FERREIRA, N. S.C (Org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, M. L. G. **A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade.** *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte. v.15, n.1, p.47-67, mar.1986.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Humanas, Revista Sociais e. UFSM. <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-222/index.php/sociaishumanas/about/submissions#onlineSubmissions>.

IATROS. **Estatística e pesquisa para profissionais da saúde.** Disponível em <<http://WWW.vademecum.com.br/iatros/estdiscritiva.htm>>. Acesso em nov, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LIKERT, Rensis, **Novos padrões de administração**, 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LOPES, Noêmia. PPP na prática. Nova Escola: Gestão Escolar, São Paulo: Abril, n.11. ano 11, p.28, dez.2010/jan.2011.

LÜCK, Heloisa, et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5ªed. São Paulo, 2001.

MARTINS, João Carlos. **As Especificidades de uma Gestão Democrática e Participativa nas Instituições de Ensino Básico.** In: COLOMBO S,S,, CARDIM P,A,G.(colab.). *Nos Bastidores da Educação Brasileira.* Porto Alegre, 2010.p.312-319.

MELLO, Maria Tereza Leitão. **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar:** In: FERREIRA, N. S. C., Aguiar, M. A. S.(Orgs).

OLIVEIRA, Eliane Petry de. **”Um jeito especial de liderar” O perfil de liderança das gestoras de Educação Infantil de Porto Alegre, junho de 2008, 62 f.** Monografia (Especialização em Gestão Pública) – FACULDADE IBGEN- INSTITUTO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MBA EM GESTÃO PÚBLICA, 2008.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES .Conselho Escolar. **Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor.** Secretaria de Educação Brasília- DF Novembro de 2004. Disponível em :portal.mec.gov.br/seab/arquivos/pdf/consecol/ce-cead5.pdf.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal,** In. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar.** Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p.7-20.

RICHARDSON et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. (Brasília): CAPES: UAB. 2009.



Apêndice A- Questionário para os professores e funcionários

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

NOME: _____

IDADE: _____

SEXO: () F () M

FORMAÇÃO ACADÊMICA: _____

TEMPO DE SERVIÇO: _____

Marque apenas uma resposta:

1. Toda a equipe escolar trabalha em conjunto, existindo cooperação para alcançar objetivos comuns?

() Sim () Não () Às vezes

2. O diretor articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições?

() Sim () Não () Às vezes

3. O diretor sabe identificar tendências e planeja mudanças necessárias, aceitando a opinião da sua equipe de trabalho?

() Sim () Não () Às vezes

4. O diretor tem autonomia total para decidir os rumos da escola?

() Sim () Não () Depende da situação

5. O diretor sabe estabelecer objetivos claros e definir planos para atingir?

() Sim () Não () Às vezes

6. O diretor estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe?

() Sim () Não () Às vezes

7. Somente o diretor coordena e controla o processo de trabalho?

() Sim () Não () Às vezes

8. O diretor gera abertura e participação na equipe criando um ambiente participativo?
() Sim () Não () Às vezes
9. O diretor preocupa-se com o planejamento adequado de todas as atividades?
() Sim () Não () Às vezes
10. O diretor aceita bem as situações de mudanças?
() Sim () Não () Às vezes
11. O sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor?
() Sim () Não () Às vezes
12. Quanto à participação na administração da escola é o diretor que decide tudo sozinho?
() Sim () Não () Às vezes
13. Existe comunicação entre a equipe diretiva e o grupo de trabalho?
() Sim () Não () Às vezes
14. Existe confiança entre a equipe diretiva e o grupo de trabalho?
() Sim () Não () Às vezes
15. O diretor democrático deve exercer uma liderança que incentive o desenvolvimento, o comprometimento pedagógico, a responsabilidade e a qualidade no processo educacional?
() Sim () Não () Às vezes