

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Gracieli Conrad Benz

**SER GESTOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENTRO DE  
EDUCAÇÃO (CE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
(UFSM)**

Tio Hugo, RS  
2018

**Gracieli Conrad Benz**

**SER GESTOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE)  
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Adriele Delgado Dias

Tio Hugo, RS  
2018

**Gracieli Conrad Benz**

**SER GESTOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE)  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 01 de dezembro de 2018:**

---

**Adriele Delgado Dias, Ms. (UFSM/UAB)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM/UAB)**

---

**Neila P. Drabach , Dr<sup>a</sup>. (IFFar)**

## DEDICATÓRIA

*À meus filhos Bruno e Otávio, pela paciência que dispuseram nos momentos que não me fiz presente como mãe e amiga, pela compreensão e pelos sorrisos de todos os dias, me erguendo a cada dificuldade. Ao meu marido Wilson, pelo carinho e força que sempre me deu! Gratidão eterna!*

## AGRADECIMENTOS

Para que esse trabalho se realizasse, meu “muito obrigada” às inúmeras pessoas que foram incentivadoras nesta pesquisa. E, por estes extraordinários exemplos, expresso meus reais agradecimentos:

A Deus, que através da força do teu espírito, me fez superar as dificuldades encontradas no caminho.

A minha mãe Noeli (in memoriam) que sempre foi a grande incentivadora e exemplo de mulher.

À minha orientadora Adriele Delgado Dias, pela sua delicadeza, paciência e inteligência, que soube orientar e valorizar esta pesquisa.

À professora Dr<sup>a</sup> Helenise Sangoi Antunes, exemplo de vida a ser seguido. Que suas batalhas e dedicações não sejam esquecidas jamais.

À Juliana Ribas, pelos empurrões que me foram dados os quais fizeram com que eu chegasse até aqui.

À Marijane Rechia, pela parceria de todos os dias, pelos puxões de orelha e pela força que exala a cada dificuldade, me mostrando que sempre posso mais do que penso.

À Elizandra Gelocha e Julia Bolsoni, pela amizade, inspiração e ensinamentos. Quando crescer quero ser como vocês.

Ao Felipe Costa, pela recepção no GEPFICA e pelas gargalhadas nos momentos de descontração.

Ao querido grupo GEPFICA, pelos estudos, pelas amizades e ensinamentos a mim proporcionados em tão pouco tempo.

Ao Nériton, responsável pelo setor de Arquivos do CE, por toda paciência e ajuda nas buscas por documentações que pudessem fundamentar essa pesquisa.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram ou torceram pela concretização desta pesquisa, que mesmo estando longe, me incentivam e acreditam na minha capacidade.

*“Semear palavras e ações acreditando sempre nos seres humanos que estão ao meu redor” Não importa o desfecho das histórias de vida, umas sementes irão vingar, outras não... O resultado não é o foco de uma existência humana, mas sim o processo de desenvolvimento destas vidas”.*

*(ANTUNES, 2017)*

## RESUMO

### **SER GESTOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

AUTORA: Gracieli Conrad Benz  
ORIENTADORA: Adriele Delgado Dias

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa realizada acerca da ideia do “ser gestor” no Centro de Educação (CE) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A questão principal desse estudo é compreender e refletir como se dá o processo de gestão em um centro formador de educadores, e a partir disso buscamos refletir a atuação da professora Helenise Sangoi Antunes enquanto Diretora do CE da UFSM. Visando compreender o “Ser Gestor”, nos detemos em verificar os desafios e dificuldades encontradas em sua atuação como Diretora, e ainda, analisar seu trabalho priorizando uma gestão democrática. A metodologia empregada baseou-se na pesquisa qualitativa, tipo estudo de caso, utilizando como instrumento de investigação a entrevista semiestruturada com a professora Helenise e análise de documentos. Nosso aporte teórico está baseado em autores como DRABACH e MOUSQUER (2009), FERREIRA (2008), LIBÂNEO (2007) e LUCK (2009), bem como publicações feitas pelo Ministério da Educação (MEC). Nossos resultados nos levam a perceber que o gestor educacional deve ser capaz de refletir sobre suas atitudes, buscando sempre orientar e cumprir o seu papel da melhor maneira possível perante as dificuldades encontradas dentro do seu espaço. Para tanto, é necessário que cada instituição planeje seus objetivos de acordo com sua comunidade, priorizando a reformulação de um Projeto Pedagógico e de um Plano Gestor com objetivos claros e condizentes com a realidade, buscando sempre valorizar o aluno.

**Palavras-chave:** Ser Gestor. Centro de Educação. Gestão. Gestão Democrática.

## ABSTRACT

### **BEING MANAGER: CHALLENGES AND PERSPECTIVES AT THE EDUCATION CENTER (CE) OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA (UFSM)**

AUTHOR: Gracieli Conrad Benz

ADVISER: Adriele Delgado Dias

This paper presents the results of the research carried out on the idea of "being a manager" in the Education Center (CE) of the Federal University of Santa Maria (UFSM). The main issue of this study is to understand and reflect how the management process is carried out in an educator center, and from this we seek to reflect the work of the teacher Helenise Sangoi Antunes as Director of the UFSM CE. Aiming to understand the "Being Manager", we focus on verifying the challenges and difficulties encountered in her role as Director, and also analyze her work prioritizing a democratic management. The methodology used was based on the qualitative research, type of case study, using as a research instrument the semi-structured interview with the teacher Helenise and analysis of documents. Our theoretical contribution is based on authors such as DRABACH and MOUSQUER (2009), FERREIRA (2008), LIBÂNEO (2007) and LUCK (2009), as well as publications made by the Ministry of Education (MEC). Our results lead us to realize that the educational manager must be able to reflect on his attitudes, always seeking to guide and fulfill his role as best as possible in the face of the difficulties encountered within his space. Therefore, it is necessary for each institution to plan its objectives according to its community, prioritizing the reformulation of a Pedagogical Project and a Management Plan with clear goals and consistent with reality, always seeking to value the student.

**Palavras-chave:** Be Manager. Education Center. Management. Democratic management.



## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 CAMINHOS PERCORRIDOS .....</b>	<b>11</b>
2.1 PERCURSO METODOLÓGICO .....	11
2.1.1 Sobre o processo da pesquisa .....	11
2.2 LÓCUS DA PESQUISA.....	13
2.2.1 Universidade Federal De Santa Maria (UFSM) .....	13
2.2.2 O Centro de Educação (CE).....	14
2.2.3 Trajetória docente da Professora Helenise Sangoi Antunes.....	15
<b>3 PRINCÍPIOS SOBRE GESTÃO .....</b>	<b>20</b>
3.1 A GESTÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA .....	20
3.2 GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO ESCOLAR OU GESTÃO DEMOCRÁTICA? .....	23
3.3 O EXERCÍCIO DO GESTOR .....	26
<b>4 NOSSO OLHAR SOBRE O SER GESTOR.....</b>	<b>299</b>
4.1 TRAJETÓRIA, DESAFIOS, MOTIVAÇÕES E PERSPECTIVAS .....	299
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>366</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>388</b>
<b>APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CEDÊNCIA DE USO .....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE C- ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA .....</b>	<b>422</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do momento em que nos propomos a falar sobre Gestão Educacional, percebemos o quão desafiante se torna nossa pesquisa, principalmente ao abordarmos o processo de gestão em Instituições de Ensino Superior (IES), pois pode acontecer de os gestores não estarem tão bem preparados para enfrentar as adversidades da Gestão, o que pode vir a configurar em uma má qualidade aos cursos de formação, tanto inicial quanto continuada.

No ano de 2011, concluí minha graduação no Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e por questões pessoais me afastei das escolas. Em 2016, recebi o convite para participar do Grupo de Estudo e Pesquisa sobre Formação Inicial, Continuada e Alfabetização (GEPFICA) da UFSM. Em um primeiro momento, fiquei receosa pois estava com um filho pequeno em casa, mas no ano de 2017, resolvi conhecer o grupo, onde fui muito bem recepcionada e, hoje, os tenho como minha verdadeira família.

Cheguei ao GEPFICA no momento em que a professora Helenise Sangoi Antunes estava deixando o cargo de Direção do Centro de Educação (CE) da UFSM. Neste momento, pude perceber o quanto a Gestão tinha tocado a professora como ser humano, aquela professora sempre tão ativa, estava visivelmente emocionada por ter proporcionado tantas conquistas para o CE.

Em decorrência das várias oportunidades de convivência com a professora Helenise e a possibilidade de realizar o curso de Especialização em Gestão Educacional, passo a entender a importância de uma Gestão Democrática, onde surge o seguinte problema de pesquisa: quais os maiores desafios e perspectivas durante a atuação de um gestor em um centro de formação de educadores.

Nesse sentido, convidamos a professora Helenise para ser nosso lócus de pesquisa, considerando sua trajetória docente na UFSM. Assim, este estudo tem como objetivo principal refletir a atuação da professora Helenise Sangoi Antunes enquanto Diretora do CE da UFSM. E visando compreender o “Ser Gestor”, nos detemos em verificar os desafios e perspectivas encontradas em sua atuação como Diretora, e ainda analisar seu trabalho priorizando uma gestão democrática.

A fim de melhor estruturar a reflexão proposta nesta pesquisa, a escrita está dividida da seguinte forma:

No segundo capítulo apresentamos a metodologia utilizada, tendo feito uma abordagem qualitativa com o uso de entrevista semiestruturada. Além disso, descrevemos o lócus da pesquisa, no caso, uma breve apresentação histórica da UFSM e do CE, além disso, descrevemos recortes da trajetória docente que levaram a professora Helenise Sangoi Antunes a chegar e se manter por doze anos na equipe diretiva do CE.

No terceiro capítulo apresentamos algumas considerações e teorizações relacionadas à Gestão, fazendo uma análise sobre a Gestão como uma política pública, apresentamos ainda conceitos que possam esclarecer as diferenças entre Gestão Escolar, Gestão Educacional e Gestão Democrática, e ainda, algumas considerações sobre Ser Gestor.

No último capítulo, apresentamos os relatos da professora Helenise, realizamos a análise de nossa entrevista, destacando as principais considerações obtidas no desenvolvimento deste trabalho.

Dessa forma, nosso trabalho possui relevância para se pensar no entendimento sobre Gestão, e ainda, para compreender que ela vai muito além da vontade de liderar um grupo. É necessária muita persistência, trabalho em conjunto e democracia para que toda a equipe se dedique, transformando a educação e os alunos inseridos naquele espaço.

## 2 CAMINHOS PERCORRIDOS

O primeiro passo dado ao decidirmos iniciar uma escrita é optarmos por um dos caminhos metodológicos a ser seguidos, pois a metodologia utilizada é muito mais do que um conjunto de técnicas, é preciso muita cautela ao escolhê-la, pois conforme Lüdke (1986), para uma pesquisa é necessário que haja comparações entre os dados e informações sobre o assunto, o que, posteriormente, venha a ser complementado com teorias referentes ao tema abordado.

### 2.1 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo visa apresentar como se dá o processo de gestão no CE da UFSM, revelando as experiências vividas pela professora Helenise enquanto Diretora do centro, bem como suas angústias e realizações. Para tanto, a investigação será desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa pelo fato de não utilizar dados numéricos e, sim, manter o interesse em compreender as questões relacionadas à gestão democrática.

Nesta perspectiva, a fim de clarificar nosso *corpus* de pesquisa, apresentamos um resumo da criação e expansão da Universidade Federal de Santa Maria, incluindo o Centro de Educação, além de um breve relato da trajetória profissional docente da professora Helenise Sangoi Antunes.

#### 2.1.1 Sobre o processo da pesquisa

Para estudarmos como se dá o trabalho de Gestão no Ensino Superior é necessária uma coleta de dados. Para isso, foram estabelecidos diálogos com a professora Helenise, que do ano 2005 a 2009 foi vice-diretora e de 2009 até 2017 atuou como Diretora do CE da UFSM. Os diálogos foram registrados em forma de entrevista com questões que pudessem nortear o trabalho realizado pela professora, fazendo-a refletir sobre sua gestão, permitindo que chegássemos ao objetivo de nosso trabalho.

A pesquisa qualitativa tem como principal objetivo compreender os comportamentos do sujeito da investigação. Malinowski (1984, apud Minayo, 2007),

afirma que na pesquisa qualitativa o essencial é a interação entre os sujeitos (pesquisador e pesquisado).

Para caracterizar a pesquisa qualitativa, Lüdke (1986) apresenta conceitos de Bogdan e Biklen (1982), os quais apontam que para a realização deste tipo de estudo o investigador precisa estar inserido no contexto da pesquisa, sendo que “o material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos; inclui transcrições de entrevistas e de depoimentos” (Id., 1986, p. 12).

A autora aponta que ao utilizar a pesquisa qualitativa é necessário trabalhar com todo o material obtido durante o estudo, desde observações obtidas durante o processo de investigação até a análise dos dados e demais informações. Para ela, a pesquisa qualitativa pode assumir, entre outras, a forma de pesquisa do tipo etnográfico ou estudo de caso. Nesse sentido, caracterizamos a presente pesquisa como sendo um estudo de caso, já que o problema está delimitado em um ponto definido, a Direção do Centro de Educação da UFSM, vindo ao encontro com a ideia apresentada por Goode e Hatt (1968, apud Lüdke 1986, p. 17) onde afirma que “o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo”.

Deste modo, este trabalho busca refletir sobre questões ligadas à Gestão Democrática, com o objetivo de tentar responder à questão central da pesquisa: “Como se dá o processo de gestão em um centro de formação de educadores, analisando o trabalho do gestor em uma gestão democrática”.

De acordo com Lüdke (1986), o estudo de caso vai se tornando mais claro na medida em que vai se desenvolvendo, sendo que algumas ideias são acrescentadas, outras retiradas, tudo depende do ponto da relevância da questão a ser estudada. A autora afirma que:

Essas questões ou pontos críticos iniciais podem ter origem no exame da literatura pertinente, podem ser frutos de observações e depoimentos feitos por especialista sobre o problema, podem surgir um contato inicial com a documentação existente e com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado [...] (LÜDKE, 1986, p. 21)

Após pesquisarmos bibliografias que tratam do assunto, delimitamos as questões norteadoras do trabalho para que fosse possível designar um rumo para a investigação. Em seguida, para a coleta de dados utilizamos a entrevista semiestruturada, o que de acordo com Lüdke (1986), surge a possibilidade de uma

interação maior entre o entrevistador e o entrevistado, o que não acontece quando é utilizado o questionário ou a observação.

## 2.2 LÓCUS DA PESQUISA

### 2.2.1 Universidade Federal De Santa Maria (UFSM)<sup>1</sup>

Foi no dia 14 de dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.834-C que foi fundada, pelo professor Dr. José Mariano da Rocha Filho, a Universidade de Santa Maria–USM. Neste momento, a Universidade contava com a Faculdade de Farmácia, de Medicina, de Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico.

A federalização da Universidade ocorreu pela Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965, quando ela passou a denominar-se Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sendo a primeira Universidade Federal a ser criada fora de uma capital, o que representou um importante passo para a interiorização do ensino.

No Estatuto UFSM/1970, houve uma reestruturação da UFSM, em que foram criados o Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho de Curadores e a Reitoria; as Faculdade e Institutos foram substituídos por oito Unidades de Ensino e foram criados os Departamentos Didáticos. Em 1978, no Estatuto UFSM/1978, houve uma nova reestruturação nos Centros de Ensino, em que foram sendo reformuladas as oito Unidades de Ensino para Centros, sendo criadas as Pró-Reitorias e subunidades.

Em 2004, foi incorporado o Ensino a Distância (EaD) com a implementação do Curso de Graduação em Educação Especial (Licenciatura) e do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Educação Especial – Audiocomunicação e Deficientes Mentais.

No Estatuto de 2010, a UFSM estabeleceu em sua constituição dez Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Educação Superior Norte-RS

---

<sup>1</sup> Informações retiradas de <https://www.ufsm.br/historia/>

(CESNORS), Centro de Tecnologia (CT) e Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (Udessm).

Hoje, a UFSM conta com vinte e cinco mil, seiscentos e trinta e quatro (25.634) alunos entre o Ensino Básico, Técnico, Graduação, Especialização, Mestrado, Doutorado e Ensino a Distância. São duzentos e sessenta e cinco (265) Cursos, dois mil e setenta e dois (2.072) Docentes e dois mil setecentos e quarenta e dois (2.742) Técnicos Administrativos em Educação.

### **2.2.2 O Centro de Educação (CE)**

Em 1960, com a criação da Universidade, começaram a surgir cursos de formação de professores, em especial o Curso de Pedagogia, que estava ligado a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USM, criada pela Lei 3.958, de 13 de setembro de 1961, que só foi instaurada em março de 1965 e, que continuou a utilizar as instalações da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição (FIC) até 1969, quando foi transferida para o campus da UFSM, no prédio da Agronomia.

Em 1978, uma nova reestruturação da UFSM extingue o Centro de Estudos Básicos e cria o Centro de Ciências Naturais e Exatas. Outros centros também sofrem alterações estruturais e de denominação, entre eles, o Centro de Ciências Pedagógicas, que passa a denominar-se Centro de Educação, segundo o Estatuto da UFSM/1978, aprovado pela Portaria nº 433/1978/MEC. O Centro de Ciências Pedagógicas (1970 a 1977) reduzia-se ao Curso de Pedagogia, ao Departamento de Educação e ao Curso de Pós-Graduação em Educação (Mestrado). Já a nova estrutura do Centro de Educação (conforme Resolução nº 14/1978/UFSM) torna-se mais complexa: é extinto o Departamento de Educação e são criados os quatro departamentos atuais: de Administração Escolar (ADE), de Educação Especial (EDE), de Fundamentos da Educação (FUE) e de Metodologia do Ensino (MEN). O curso de licenciatura curta em Educação Especial, criado em 1976, é transformado em Curso de Educação Especial – Deficientes Mentais – Licenciatura Plena e incorporado ao organograma, e são criados dois órgãos suplementares: o Colegiado Especial das Licenciaturas e o Serviço de Orientação Educacional. (PPP– CE/UFSM, 2012, p. 08)

Em 1999, com a conclusão do novo prédio, o Centro de Educação faz sua mudança para o prédio 16, onde permanece até hoje, dividindo espaço com os cursos de Biologia, do Centro de Ciências Naturais e Exatas, e o curso de Letras, do Centro Artes e Letras.

Conforme o Regimento Interno do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria, em seu Art. 1º, o CE vem a ser uma unidade universitária que “tem por princípio e destinação social o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão na área educacional” (RI – CE/UFSM, 2002 p. 05), tendo por finalidade, conforme o Art. 2º:

I – promover a formação de educadores, nas dimensões pessoal e profissional, comprometendo-os na construção de uma sociedade democrática; II – assegurar a liberdade de ensino, pesquisa e extensão com vistas ao desenvolvimento das ciências, especialmente da educação; e III – unir seus esforços, no âmbito de suas competências, aos de outras unidades da Universidade Federal de Santa Maria, entidades e instituições, no sentido de melhor entender os problemas educacionais da sociedade brasileira e propor soluções. (RI – CE/UFSM, 2002, p 05)

Atualmente, o CE possui cinco cursos de graduação presenciais, Educação Especial Diurno, Educação Especial Noturno, Pedagogia Diurno, Pedagogia Noturno, Programa Especial de Graduação (PEG), quatro cursos a distância, Educação Especial, Pedagogia, Licenciatura em Ciências da Religião, Programa Especial de Graduação (PEG) além de quatro programas de pós-graduação presenciais, Mestrado Profissional em Tecnologias Educacionais em Rede – MPTER, Mestrado Profissional em Ensino de História em Rede Nacional, Programa de Pós Graduação em Educação – PPGE, Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional - PPPG e um curso de pós-graduação à distância, Especialização em Gestão Educacional – EAD.

### **2.2.3 Trajetória docente da Professora Helenise Sangoi Antunes**

Escrever sobre a trajetória docente e a experiência de gestão da professora Helenise Sangoi Antunes é mergulhar em um mundo de emoções, conquistas, desafios, perdas, começos e recomeços. Nascida em 21 de fevereiro de 1971, mais velha de três irmãos, conta orgulhosa que nasceu na noite de carnaval, em um parto difícil, onde sua mãe, tão pequena, foi tão forte.

A história da professora Helenise na UFSM teve início no ano de 1989 ao ingressar como aluna no curso de Pedagogia, dedicando suas pesquisas aos moradores mais antigos do município de Silveira Martins – RS, com o objetivo de investigar a existência, ou não, de um ensino bilíngue na cultura italiana. Durante a



graduação, atuou como secretária do Diretório Acadêmico do CE e iniciou sua participação no GEPEIS (Grupo de Estudo e Pesquisa sobre Educação e Imaginário Social), sendo a primeira bolsista CNPq no CE. Também participava das audiências públicas na Câmara de Vereadores de Santa Maria e das reuniões propostas pela Anistia Internacional.

Em 1994, iniciou sua Especialização em Pensamento Político Brasileiro na UFSM, em que pesquisou sobre como a ideologia fascista foi passada através das gerações em Silveira Martins e, já no ano de 1995, iniciou o curso de Mestrado em Educação, com a pesquisa intitulada “O imaginário social dos Meninos e Meninas nas Ruas de Santa Maria em relação à escola<sup>2</sup>”, em que pesquisava a formação de professores sobre o reconhecimento da realidade dessas crianças. Nesse momento, iniciou, de forma quase que oculta aos olhos, todo seu processo de gestão, tendo a oportunidade de auxiliar a coordenação na elaboração do relatório Capes, lutando e enfrentando os desafios juntamente com sua orientadora, visando reverter o conceito do Curso do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE).

No dia 23 de março de 1997, deu início a sua carreira docente na UFSM como professora substituta e um ano depois, em 24 de março de 1998, foi nomeada para o cargo de professor do grupo de magistério superior, na classe de professor assistente, no Departamento de Metodologia de Ensino (MEN). Em julho de 1998, foi aprovada para o Curso de Doutorado em Educação, sob orientação da professora Valeska Fortes de Oliveira, com a pesquisa intitulada: “Imagens de Professores e alunos em relação ao ensino noturno” iniciado na UFSM e, devido ao fim do convênio do PPGE com a UNICAMP, finalizado na UFRGS.

Ao retornar à UFSM, criou o Grupo de Estudo e Pesquisa sobre Formação Inicial, Continuada e Alfabetização (GEPFICA), no ano de 2001, com o propósito de produzir projetos na área de alfabetização e letramento, iniciando assim, a organização de eventos na área de formação inicial e continuada para alfabetizadores, como os Seminários Nacionais de Formação de Professores, estabelecendo convênios com a Secretaria de Direitos Humanos, Diversidade e Inclusão Social, trazendo para o interior do Rio Grande do Sul o Programa Federal: A Escola que Protege, atingindo em torno de dois mil participantes e fortalecendo a rede de proteção a crianças e adolescentes<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ver (ANTUNES, 2017, p. 47).

<sup>3</sup> Ver (Ibid, p. 74).

Após seus trabalhos nos cursos de graduação, no ano de 2005, com sua excelência nos grupos de pesquisas GEPEIS e GEPFICA, surgiu o convite para se candidatar a vice-diretora do CE, ao lado da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Alcione Munhoz. No dia 06 de outubro de 2005, tomaram posse as professoras Maria Alcione Munhoz e Helenise Sangoi Antunes, eleitas, respectivamente, diretora e vice-diretora do CE. Juntas, tinham como prioridade fortalecer a pós-graduação, expandir a graduação, ampliar e qualificar o espaço físico, elevar o Índice de Distribuição de Recursos (IDR) do CE, incentivar a participação em eventos científicos dos docentes, alunos e técnicos administrativos em educação, humanizar as relações interpessoais no CE e reelaborar o Plano Político-Pedagógico (PPP) da Unidade.

No ano de 2009, após quatro anos de vice direção, sentiu-se desafiada a buscar pela Direção do CE, convidando então a professora Dr<sup>a</sup> Ane Carine Meurer para estar ao seu lado como vice-diretora. Durante a primeira gestão, e aproveitando a implantação do Reuni, o CE teve oportunidades de crescimento, sendo então inaugurado o prédio 16A, o Jardim das Memórias e os laboratórios de Metodologia de Ensino. Foi Coordenadora Institucional do Programa de Formação Continuada no RS – PRÓ-LETRAMENTO, representando a UFSM no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Em 2013, assumiu a coordenação geral do projeto PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa, abrangendo, atualmente, nove (9) Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) e cento e oitenta e quatro (184) municípios.

Em 2013, reeleita diretora do Centro de Educação, teve como objetivo tornar a gestão cada vez mais democrática e transparente, atitude essa que proporcionou à Equipe Diretiva a conquista de prêmios importantes, como: Boas Práticas da Controladoria Geral da União<sup>4</sup>, através do Portal de Transparência da Gestão Orçamentária e Financeira do Centro de Educação, e Prêmio da Fundação Nacional de Qualidade e reconhecimento por parte do MOBREC, na capacidade extensionista do CE em busca da valorização da educação pública.

Tendo em vista toda sua história de luta pela educação, de dedicação ao outro, de conquistas dentro do CE, foi escolhida em uma Assembleia de docentes, Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e estudantes, para apresentar sua candidatura à Reitoria da UFSM. De acordo com a professora Helenise, essa

---

<sup>4</sup> O Concurso de Boas Práticas da CGU tem o objetivo de estimular, reconhecer e premiar iniciativas no Poder Executivo Federal que contribuam para a melhoria da gestão pública.

oportunidade foi um dos momentos mais emocionantes já vividos, pois a possibilitou defender princípios e ideais surgidos durante os movimentos sociais, os quais vêm participando ao longo de sua vida:

Acredito e acreditamos num projeto coletivo para a UFSM, construído ao longo dos anos. Chegar ao instituído não é o objetivo. O que nos movimenta é o caminhar, lutar, acreditar e lutar por um mundo melhor. Se fosse possível envolver cada vez mais os nossos jovens das licenciaturas e bacharelados num projeto coletivo, teríamos mais vida nos seus olhos, mais alegria nos seus sorrisos, relacionamentos mais verdadeiros e duradouros, lares mais felizes e uma universidade mais comprometida com a sustentabilidade, com o fortalecimento da educação pública e com a qualidade do que é ensinado e produzido. (ANTUNES, 2017, p. 121)

Durante o desenvolvimento da pesquisa, me encaminhei até o setor de Arquivos do CE em busca de alguns documentos que pudessem direcionar às práticas da professora Helenise, onde me foi gentilmente disponibilizado pelo funcionário Neriton Porto, todo o relatório de sua trajetória na UFSM abrangendo o período de 21/01/1994 a 22/10/2018. Dentre todos os trabalhos realizados enquanto gestora do CE, elencamos alguns:

- 05/10/2005: tomou posse como Vice-Diretora do CE.
- 28/11/2007: foi designada parte da equipe de elaboração dos Planos Diretores dos Campi da UFSM – CE.
- **05/10/2009: foi empossada para o cargo de Diretora do CE, para um mandato de quatro anos.**
- 09/12/2009: foi designada como representante da UFSM ao Programa Pró-Letramento da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB).
- 16/12/2009: foi designada para compor a comissão para elaborar a “Minuta de proposta de estatuto da Fundação de Apoio à Ciência e Tecnologia”.
- 08/01/2010: se tornou representante da UFSM junto à Comissão Municipal do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil.
- 09/01/2013: foi designada como coordenadora geral da formação continuada de professores alfabetizadores dos anos iniciais do

programa do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)

- **04/10/2013: foi empossada Diretora do Centro de Educação para mandato de quatro anos**

Hoje, a professora Helenise, além de estar a doze anos no Conselho Universitário, trazendo à tona debates importantes sobre as políticas institucionais, atua na comissão da Legislação e Regimentos do referido Conselho, sendo representante na Comissão da Estatuinte da UFSM, e também, continua como coordenadora do PNAIC.

### 3 PRINCÍPIOS SOBRE GESTÃO

Para alcançar o objetivo de nossa pesquisa, fez-se necessário um embasamento teórico sobre Gestão Escolar, Gestão Democrática e o papel e ações do Gestor na Instituição de Ensino.

#### 3.1 A GESTÃO COMO POLÍTICA PÚBLICA

Entendemos que o ambiente educador deve ser, além de tudo, social, onde ocorrem trocas de informações, de conhecimentos, de afetos. Por esse motivo, toda e qualquer Gestão deve prezar por um ambiente acolhedor, democrático, levando em consideração as particularidades de cada ser que ocupa esse espaço, sendo ele um detentor de direitos e deveres. Nessa perspectiva, (Gestão Educacional-UFSM, 2017), destaca que:

A gestão escolar compromete toda uma imagem da educação pública, pois sua atuação redundando no produto final que é o ensino de qualidade. Falar em escola democrática antecipando a gestão necessita basicamente da concretização dos seguintes princípios universais: igualdade de acesso e permanência na escola; igualdade de participação e de oportunidades de vida. A efetivação dessas condições básicas só é possível se o sistema de ensino for capaz de oferecer a todos uma formação de igual valor enquanto preparação para o futuro. (GESTÃO EDUCACIONAL-UFSM, 2017, p. 48)

Diante disso, para que consigamos ter uma maior reflexão sobre a gestão voltada para a educação, é necessário que tenhamos a compreensão das políticas públicas que amparam legalmente toda e qualquer ação do gestor.

Drabach e Mousquer (2009), afirmam que as políticas públicas não se constituíram de forma imediata, mas sim, foram dependentes de todo um processo histórico, o que vem a envolver, além de política e economia, fatores sociais e culturais, sendo necessária à reconstrução de toda a trajetória política que venha abranger a atual gestão escolar, “a fim de identificar o percurso deste campo e compreender as bases em que este se assenta.” (Ibid. p. 259). Para as autoras, os primeiros escritos relacionados com a administração escolar se remetem à década de 1930, onde afirmam que não significa a inexistência da prática administrativa, mas o fato de não existir um sistema de ensino voltado à população prejudicou escritas relacionadas à administração escolar.

Em seus estudos, as autoras (Ibid., 2009) afirmam que após o movimento político-democrático na década de 1980, passaram a surgir teorias que sustentam o campo de administração escolar, vindo a aflorar críticos à metodologia tecnicista, as quais se baseavam na administração em geral, que existiam até então. Dentre eles, as autoras destacam os escritos de Arroyo (1979) que questionava qual a contribuição para a diminuição das desigualdades sociais, afirmando que, até então, a administração era considerada como exercício para manter o desenvolvimento econômico, favorecendo o capitalismo e destacando a necessidade de desenvolvimento de práticas administrativas envolvendo a comunidade escolar.

Conforme Tanaka & Pessoni (2011), foi a partir da década de 1960, com o movimento da reforma universitária, que se passou a debater sobre as soluções para os problemas educacionais dentro das universidades. Nesta ocasião, houve a participação de reitores, docentes, pesquisadores e movimento estudantil, o que impulsionou o governo da época a buscar soluções para os impasses, aproximando o modelo de ensino superior ao do norte da América e implantando o convênio MEC- USAID<sup>5</sup>, sendo esse um acordo para a reformulação do sistema educacional.

A reformulação do Ensino Superior visava modernizar a educação, para que viesse a suprir as necessidades daqueles estudantes que se sentiam sufocados com os ideais do Regime Militar e que tinham as ambições de um povo que precisava evoluir com o desenvolvimento industrial. De acordo com Tanaka & Pessoni (2011), mesmo sendo os estudantes os maiores interessados no fortalecimento do Ensino Superior, eles não participaram da elaboração das Leis, assim, as novas Leis acabaram por não atender totalmente os anseios da comunidade acadêmica.

As referidas autoras afirmam que foi entre os anos 70 e 80 que as lutas pela democracia passaram a ter força,

Com ampla mobilização da sociedade em favor das eleições diretas para os cargos executivos, sobretudo para presidente da república, um aumento do controle público sobre o estado, ressaltando-se aqui a gestão democrática da educação”. (TANAKA & PESSONI, 2011, p. 4)

Essas mobilizações resultaram na abertura política e conseqüentemente em eleições diretas para diretores de IES e, mais ainda, a educação teve papel de

---

<sup>5</sup> Acordo que incluiu vários convênios firmados a partir de 1964, durante o Regime Militar brasileiro, entre o Ministério da Educação (MEC) e a United States Agency for International Development (USAID), com o objetivo de implantar o modelo norte americano em universidades brasileiras através da reforma universitária.

destaque com a promulgação da Constituição Federal de 1988, sendo imprescindível que citemos o que garante seu artigo 205 como sendo a educação considerada um:

Direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho". (BRASIL, 1988, p. 63)

Já no Art. 206, a Constituição estabelece tais princípios direcionados à educação:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;  
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
 VII - garantia de padrão de qualidade.  
 VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988, p. 63)

Em 1996, para reforçar a CF/88, é aprovada a Lei de Diretrizes e Bases (9394/96) que busca reestruturar o sistema educacional brasileiro, regulamentando a formação de professores e tratando a educação, no Art. 2º como

Dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988).

Neste sentido, passamos a pensar a educação como um direito universal de todos os cidadãos, independente da raça, cor, sexo ou idade, sendo a escola um ambiente acolhedor e democrático, que deve satisfazer as necessidades daqueles que ali frequentam.

Quanto à finalidade do Ensino Superior, em seu Art. 43, a LDB/96 expõe que este deve:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II – formar diplomados nas diferentes áreas de

conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, 1996, p. 14)

Neste contexto, é necessário perceber o ensino universitário como um viés para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, levando em consideração as características próprias de cada educando, cabendo aos gestores formular uma gestão que vá ao encontro com seu público alvo.

Ferreira (2004) acredita que quando a gestão é direcionada à área da educação, é necessário que as decisões e organizações estejam baseadas nas políticas educacionais que objetivam a formação para a cidadania, possibilitando meios de desenvolvimento e métodos que envolvam um trabalho coletivo em prol de um bem maior, a escola.

Nessas condições, a LDB 9394/96, em seu Art. 56, aponta que:

As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio de gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional de educação, local e regional. (BRASIL, 1996, p. 19)

Tornam-se, portanto, necessárias políticas educacionais que sejam direcionadas para a igualdade, em que todos tenham o mesmo direito ao acesso e permanência, cabendo aos gestores dessas instituições administrar de modo a facilitar a convivência e tornar aquele ambiente digno, priorizando suas pluralidades e particularidades com condições de equidade e bem-estar.

### 3.2 GESTÃO EDUCACIONAL, GESTÃO ESCOLAR OU GESTÃO DEMOCRÁTICA?



Ao falarmos sobre políticas públicas voltadas para a área da educação, surge a dúvida quanto ao emprego das expressões “gestão educacional” e “gestão escolar”. Conforme Gestão Educacional-UFSM (2017), não há muita clareza por parte dos professores e gestores quanto a utilização de sua terminologia, sendo que o termo Gestão Educacional abrange a legitimação das Políticas Públicas de todo o âmbito Nacional, ou seja, é direcionado à normatização de leis que abrangem toda a educação no Brasil, enquanto que a Gestão Escolar engloba o campo da escola, de uma forma mais particular, em que o Gestor deve priorizar as necessidades daquele espaço.

De modo geral, podemos definir o termo Gestão Educacional como as leis que abrangem a educação ampla no território brasileiro; Gestão Escolar como a gestão da escola e comunidade escolar; e Gestão Democrática os processos coletivos de participação e decisão da comunidade escolar.

As políticas públicas de educação estão relacionadas ao contexto econômico, social e político do país e, partindo dos princípios da Constituição Federal de 1988 e da LDB 9394/96, tanto a Gestão Escolar quanto a Gestão Educacional devem seguir o viés da Gestão Democrática, a qual se baseia em uma organização que favorece o coletivo, em que as pessoas envolvidas nesse contexto participam das decisões, que passa a ser gestado de forma participativa.

Baseado nessa proposta de democracia, o Caderno do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares traz a afirmativa de que:

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões. (BRASIL, 2004, p. 28)

Nesta perspectiva, entendemos que a gestão escolar se traduz em um ato político que corrobora com a comunidade que a ela pertence, partindo de uma construção coletiva, envolvendo seus membros nas discussões, bem como nas decisões a serem tomadas. A gestão escolar diz respeito a todo o trabalho da direção escolar, juntamente com as coordenações, supervisões e secretaria escolar, visando uma gestão democrática. Inclui ainda a participação dos professores, alunos e comunidade em geral, buscando sempre garantir uma educação de qualidade.

Com relação à gestão democrática, o Caderno citado acima (BRASIL, 2004) faz referência ao processo de construção coletiva, levando em consideração a especificidade de cada sistema. Aponta ainda, a necessidade em compreender que não se tratam de decretos ou portarias, e sim, de concepções de gestão e participação, afirmando que é preciso conhecer a cultura escolar e suas relações sociais, entendendo e considerando que a escola é um espaço múltiplo, com diferenças que devem ser respeitadas e levadas em deferência acima de qualquer decisão, fazendo, portanto, o uso da pedagogia do diálogo, agindo sempre com respeito e garantindo a liberdade de expressão.

O Art. 206 da CF/88, em seu inciso VI vem a ser reforçado com a promulgação da LDB 9.394/96, o que passa a agregar a intenção pedagógica na administração escolar, visando uma gestão democrática. Assim, tem-se como finalidade de qualquer escola a formação de cidadãos preparados para a cidadania, capazes de lutar pela democratização do ensino e sua qualidade.

A Gestão Democrática é representada através da Eleição de Diretores e Conselho Escolar, em que há uma troca com a comunidade decorrente da autonomia e participação. Segundo Barbosa (2009, apud Mousquer, 2009), a gestão da escola passa a ser resultado das lutas e a busca e realização de metas que foram sendo construídas com a ajuda da comunidade escolar, pois a gestão democrática “implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais” (Ibid., p. 6), envolvendo assim, além de diretores, professores e funcionários, os pais e alunos, para que todos colaborem e busquem juntos por melhorias no espaço escolar.

Libâneo (2007), explica as diversas concepções de Gestão Escolar, entre elas a concepção *democrático-participativa*, afirmando que essa proposta aposta na relação entre direção e comunidade, existindo entre eles, um objetivo de interesse comum que vem a ser assumido por todos, fazendo com que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, considerando o contexto social e político e abrindo possibilidades para o alcance dos objetivos propostos. Frente a isso, o referido autor destaca que:

A gestão participativa, além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação. Ou seja, a gestão democrática, por um

lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”. (LIBÂNEO, 2007, p. 326)

O autor relaciona a gestão democrática com a gestão participativa, partindo do entendimento de que há democracia a partir da participação de todos, possibilitando a reflexão e análise de toda a estrutura escolar, em que cada membro assume suas responsabilidades e lutam por um objetivo em comum. A participação então “é o principal meio de assegurar a gestão democrática” (Ibid., p. 328), o que viabiliza maior aproximação entre os membros da comunidade escolar, permitindo o conhecimento de todos os objetivos e metas, buscando por bons resultados, sempre prezando pela democracia.

### 3.3 O EXERCÍCIO DO GESTOR

Iniciamos com um questionamento: o que é ser gestor? Para responder a isso, compartilhamos as teorias de Lück (2011), que nos mostra quem são os gestores escolares e quais devem ser seus objetivos principais enquanto gestores:

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LÜCK, 2011, p. 22)

Em toda instituição de ensino, seja ela pública ou privada, é desejado um modelo de gestor, aquele que tem competência, espírito de liderança, experiência educacional, saiba se posicionar frente aos desafios deste mundo cada vez mais complexo e em busca de excelência. Assim, cada vez mais, tem-se exigido qualidade dos gestores, pois de acordo com Lück (2009):

[...] 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”. (LÜCK, 2009, p. 12)

Deste modo, surgem as competências, as quais a autora afirma que “pode ser vista sob duas óticas: a da função/profissão em si e a da pessoa a exercê-la” (Ibid., p. 12), e as define como competência da função/profissão, o mínimo necessário para o bom desempenho de suas responsabilidades profissionais. Já à pessoa, a autora define como sendo a capacidade de execução de uma responsabilidade, assim, a competência diz respeito aos conhecimentos e habilidades da pessoa com relação ao objeto, pois ao utilizar as competências como método de avaliação surge a possibilidade de promover o desenvolvimento da instituição e melhorar seus resultados, e no caso de sistemas de ensino, aperfeiçoar os processos seletivos, de modo a eleger, em uma gestão democrática, aquele com melhores condições de desempenho e responsabilidades.

Nesses tempos de mudanças, em que a cada dia surgem novos desafios, é necessário que o gestor esteja sempre em busca de aperfeiçoamento, não só para enfrentar as adversidades encontradas no caminho, mas também de superar todas as dificuldades. Para isso, é preciso que o gestor busque conhecer a realidade do seu ambiente, as necessidades de seus alunos, priorizando sempre por uma gestão de qualidade, que seja acima de tudo participativa.

De acordo com Lück (2011), é necessário que o diretor construa três parâmetros sobre educação para que seu trabalho seja realizado de forma efetiva:

I) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; II) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; III) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias. (LÜCK, 2011, p. 18)

Na equipe de gestão escolar, o diretor deve ser um modelo a ser seguido, aquele que dá o direcionamento do fazer e do agir, que impulsiona sua equipe e seus alunos sempre em busca de realizar os objetivos da escola e, de acordo com Lück (2011, p. 22), cabe aos diretores zelar “pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais”.

Assim, para que o gestor consiga construir seus conceitos e focar no objetivo principal do interesse da escola, é necessário muito estudo e dedicação, é

necessário conhecer, entender e se utilizar das legislações que regem a educação, como a CF de 88, a LDB nº 9394/96, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – Lei nº 8069/1990), inclusive as teorias de desenvolvimento humano.

## 4 NOSSO OLHAR SOBRE O SER GESTOR

Um dos questionamentos que deram início a essa pesquisa foi tentar refletir sobre quais motivos que levam um professor a exercer o cargo de Gestor, devido aos desafios que isso implica, pois acreditamos que o professor, ao aceitar tal cargo, deve sentir-se pertencente daquele espaço, que de acordo com Lück (2011), ao diretor cabe a liderança e organização do trabalho, de modo a orientar as tarefas de todos em prol de aprendizagens significativas.

A conversa com a professora Helenise visou compreender, em um sentido mais amplo, como ocorre o processo de gestão no CE/UFSM, o que significa o “ser gestor” para a professora, e com isso, verificar os desafios e dificuldades encontradas em sua atuação como Diretora, e ainda, analisar seu trabalho priorizando uma gestão democrática.

### 4.1 TRAJETÓRIA, DESAFIOS, MOTIVAÇÕES E PERSPECTIVAS

Perguntado à professora Helenise o que significava para ela ser gestora, a mesma pôde lembrar com carinho dos seus feitos durante o período em que esteve na Direção do CE. Foram doze anos consecutivos na equipe diretiva, os quatro primeiros como vice-diretora e mais oito como diretora. Embora nunca tivesse planejado chegar à Direção, a professora afirma que essa foi uma das experiências mais gratificantes de sua história de vida, um período de muito aprendizado, que possibilitou a compreensão das relações humanas que se estabelecem dentro de uma universidade.

É necessário, além de olhar a trajetória de formação de um professor, analisar seu processo de identidade, para que assim possamos compreender os caminhos que o levaram a alcançar seus objetivos. Dessa forma, observamos os relatos da professora Helenise:

Eu nunca pensei em ser diretora de centro, nem de ser vice-diretora, nem de ser diretora de centro, nem concorrer, no caso em ser reitora da universidade, mas foi o trabalho dos alunos que me levou a essa conquista, eu trabalhando com os alunos, e os alunos disseram, quando abriu a inscrição pra chapa, que o professor Jorge e a professora Ana Luísa estavam saindo do cargo, aí houve esse movimento “não mas Helenise, tu tem que trabalhar, tu tem que te envolver, tu tem eu ser a nossa diretora de centro”, e na época eu acabei aceitando ali o desafio como vice-diretora, mas foi a comunidade né, a comunidade do CE, os alunos, os professores e

os TAEs que me levaram a ficar 4 anos de vice, e depois mais 8 de diretora, aí sim, aí foi o comprometimento com a universidade pública. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Percebemos que o fato da professora Helenise ter estado na gestão do CE é resultado de todo um trabalho de docência, de ensino, pesquisa e extensão junto à comunidade acadêmica, já que não era algo que despertava interesse nela, mas que aos poucos foi percebendo a necessidade de envolvimento em mais esse desafio na sua trajetória de vida. A professora acredita que a colaboração que um gestor pode oferecer aos alunos é no sentido de formá-los para que possam se tornar profissionais e futuros professores capazes de serem críticos e enfrentar as dificuldades do mundo fora da Universidade.

Ao falarmos de motivações e projetos, a professora cita com orgulho o crescimento do CE ao longo desses doze anos. Aponta que foi um período de expansão do REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), e com isso, havia muita verba na Universidade, o que possibilitou a ampliação do espaço físico, com a construção do prédio 16A, 16 B e o 16C, que está em fase de conclusão. Mas isso vai além, como vemos:

Mas não foi só a questão do espaço físico, também foi a vinda de novos professores, novos TAEs, novos alunos, estudantes, oriundos da camada popular, foi o trabalho junto ao Ministério da Educação, os colegas que eu pude conhecer, as trocas que eu efetivei, então assim, tanta importância, tanta alegria, que isso meu deu assim, uma experiência de vida singular. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Entre os maiores desafios de atuar na gestão, a professora destaca que é motivar a equipe para que possam realizar um trabalho em conjunto. Também fala do tempo de dedicação, já que não há uma liberação total das aulas, o que demanda uma energia muito grande, foco e persistência, entendendo que o trabalho é em prol da comunidade.

Em função da expansão do REUNI, a vontade de consolidar esse projeto, que motivou a todos os diretores na época de permanecer nos cargos e ir para uma segunda eleição, que era o comprometimento com a expansão do reuni, que nós queríamos ver esse recurso aplicado, consolidado e com qualidade. E as motivações, os projetos iniciais, como gestora né, então quais foram os resultados? Então, inicialmente foi a expansão do espaço físico porque a gente tinha que criar estratégias e juntar verbas junto ao governo federal para que a gente pudesse expandir nosso espaço porque nós estávamos muito presos, só no 16, a gente tinha necessidade de realocar os alunos, a ampliação dos cursos de graduação, que também foi

uma coisa importante. Nós criamos dois cursos de graduação, um é o PEG né, que é o Programa Especial de formação de professores para educação profissional, e o curso de Educação Especial noturno, e poderíamos também ter criado o curso de Licenciatura em Educação do Campo, numa perspectiva interdisciplinar, mas esse projeto acabou não indo a frente, até porque as pessoas que lideravam o projeto acharam melhor não ir em função da falta de recursos humanos para dar conta de tudo isso, que exigiria uma contrapartida dos colegas, o que foi uma perda né, que eu penso assim, para o CE. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Nesta perspectiva, Libâneo (2007) afirma que o termo gestão corresponde à união entre direção e coordenação, os quais se comprometem em coordenar as ações assumidas em conjunto, voltadas para um objetivo geral, com a cooperação de toda a comunidade acadêmica. Com relação ao planejamento, o autor afirma ser esse “um processo de conhecimento e de análise da realidade escolar em suas condições concretas, tendo em vista a elaboração de um plano ou projeto para a instituição” (Ibid., p. 345), possibilitando assim, um planejamento das tarefas a serem cumpridas pelos membros da comunidade escolar, favorecendo o crescimento educacional.

Durante a realização da entrevista e analisando o plano gestor, podemos perceber que, sendo do CE uma Unidade dentro da Universidade, sua proposta de gestão é entendida como Gestão Democrática, participativa e dialógica, tomando por base os PPP da UFSM, o qual se baseia nas necessidades dos alunos perante sua realidade. A partir disso, as decisões tomadas são feitas após discussões com toda a comunidade acadêmica. Sobre ser gestor dentro um trabalho democrático, a professora afirma que:

A questão de ser gestor dentro de um trabalho democrático é que tu és um grande articulador, tu tens que motivar tua equipe, tem que reconhecer os talentos que tu tens, tem que dar empoderamento para as pessoas, tu não és a pessoa central, não, a pessoa central é a comunidade, essa é a questão, é a comunidade que vai fazer o trabalho, e tu vai fazer o teu trabalho a partir deste trabalho da comunidade, vai motivar essas pessoas para trabalharem. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Nesse quesito, Libâneo (2007) apresenta alguns princípios que devem nortear o trabalho pedagógico, entre eles a autonomia que possibilita a instituição traçar seu próprio caminho, envolvendo toda a comunidade no processo de desenvolvimento da gestão. Como consequência da autonomia surge a relação entre direção e a participação dos membros da equipe escolar, em que com o monitoramento do



diretor é formulado o projeto pedagógico, levando ao comprometimento da comunidade no processo acadêmico.

Durante sua gestão, a professora Helenise sempre presou muito pelas trocas de experiências e saberes. Teve a necessidade e capacidade de ouvir a comunidade acadêmica, para que assim, por meio do diálogo e da prática reflexiva, houvesse o fortalecimento da autonomia para uma Gestão mais democrática e participativa.

Ao falar de organização escolar, Libâneo (2005) aponta que os atos se referem ao uso e eficácias dos recursos, tanto humanos quanto materiais, físicos e financeiros. De acordo com o autor, essa organização tem influência direta no processo de ensino e aprendizagem, já que é ela quem assegura o funcionamento da escola, assim sendo, cabe aos gestores administrar de forma consciente e prática o uso desses recursos para garantir avanços necessários para uma melhora na qualidade da educação na instituição.

Reforçando a importância dos recursos disponibilizados para a Universidade, enquanto gestora, a professora cita algumas possibilidades que foram proporcionadas ao CE, como centro formador de educadores, visando a torná-lo um centro de referência para formação de professores.

E aí a gente sempre lutou pra colocar o CE como centro de referência de formação de professores, não só a formação inicial, mas a formação continuada, e nesse sentido a gente conseguiu muito avanço né, através de todo apoio que a gente teve do MEC, através do PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa), o Pró Infância, o AEE, nós tivemos também Escolas Sustentáveis com Vida, tivemos o Pro-Letramento, tivemos a Escola que Protege, tivemos também o projeto do Pradime, tivemos observatórios de educação, de Educação Matemática, do Ensino Superior, então foi um período assim muito rico para o Ensino Superior, porque houve uma vasão de recursos públicos importantes, e houve também a contrapartida, que a gente pode dizer que nesse período o CE chega com muita força à sua comunidade, ele chega do o ponto de vista da expansão universitária, chegam também com a questão da pesquisa, onde há uma expansão das vagas de pós-graduação, a vinda de novos alunos pra cá, a vinda de recursos, a modernização do espaço físico, a expansão desse espaço físico e também a melhoria das relações humanas dentro do centro de educação, então foi um período assim muito especial pra gente. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Durante a entrevista, pudemos perceber que o lado humano da professora se sobressai a cada decisão tomada enquanto gestora, sempre com o objetivo de humanizar os espaços dentro do Centro de Educação, priorizando o aluno porque,

segundo ela, “se a gente existe é porque tem o aluno, se a universidade existe é porque tem também o aluno”.

A cada ano de gestão havia a reformulação do Plano Gestor, por acreditarem em uma gestão democrática, a Direção defendia uma gestão pautada em interesses coletivos, buscando práticas educativas capazes de produzir um social solidário. Entre os principais objetivos do Plano Gestor 2009 – 2013 e 2013 – 2017, destacamos:

- Fortalecer a interação da graduação com a pós-graduação, através do incentivo na participação em grupos de pesquisa, projetos de pesquisa, ensino e extensão para cursos noturnos, diurnos e EaD, a fim de integrar atividades entre as diferentes realidades.
- Favorecer e incentivar a comunidade do Centro de Educação na participação em eventos científicos e culturais.
- Buscar recursos financeiros para a melhoria da infraestrutura dos cursos de graduação.
- Oportunizar espaços de participação e de decisão na Gestão Democrática do Centro de Educação.
- Revitalizar o Arquivo Geral do CE e construir o Arquivo Digital.
- Sinalizar os prédios do CE conforme a norma de acessibilidade.
- Incentivar e apoiar a educação à distância com uma das formas de acesso ao ensino superior.

O propósito da reformulação do Plano Gestor a ideia era que o mesmo se voltasse, cada vez mais, à comunidade, com um olhar crítico e reflexivo, fazendo com que todos tivessem voz. Por acreditarem em uma gestão democrática, buscavam desempenhar as ações por meio de um trabalho em conjunto entre o ensino, pesquisa e extensão, com a realização de reuniões e assembleias gerais para discutir junto à comunidade as questões de seu interesse, reforçando assim, a proposta de uma gestão democrática e participativa. Para a professora, uma das grandes conquistas durante sua gestão foi com relação aos votos:

Tivemos conquista de uma eleição de sermos eleitas pelo voto universal, depois 1/3, 1/3, 1/3, também tivemos gestões eu nós fomos eleitas por 70 –

30, então nós experimentamos todas as eleições e a mais importante ainda foi pelo voto universal, onde todos tem o mesmo peso, o técnico, o aluno e o professor, então acho que isso é uma grande conquista, assim como é o voto fora da universidade, também deveria ser assim, na escolha tanto pra reitor, quanto para diretor de centro, que seria o voto das pessoas, que de certa forma fazem parte dessa comunidade. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

A professora afirma que ser gestor em um trabalho democrático é ser um grande articulador, motivador, reconhecedor de talentos. A seus olhos, ser gestor é

Um exercício de humildade, porque tu prestas serviço para a comunidade, [...], tu tens que pensar em quais as estratégias que pode criar para que outras pessoas possam vivenciar, crescer, ter autoestima, ter espaço, e também dar oportunidade para que todos cresçam. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Ao refletir sobre seu trabalho como gestora, a professora somente agradece a oportunidade que teve e destaca a grande experiência de vida, em que pode compreender as relações humanas que se estabelecem dentro de uma universidade.

Eu só tenho que agradecer essa oportunidade que eu tive, que eu conquistei junto com a comunidade, pra poder exercer esse trabalho com tanta motivação, tanta alegria, com tanto carinho, com tanto acolhimento, e ao mesmo tempo com tanto rigor [...] Pra mim, eu não vi nada como algo negativo, as dificuldades que eu tive, levei como aprendizado, as coisas que eu não consegui nunca levei mágoa, nunca, nem pelos “nãos” que eu tive né, nem pelas negativas que eu recebi, porque eu tentava ressignificar essas negativas e ter mais força, mais coragem, pra tentar buscar novas energias, novos projetos. Se o caminho não dava de um jeito, a gente buscava pelo outro, mas nunca desistia do foco que era ajudar a comunidade a crescer, ver os professores assim, bem situados, bem informados, os alunos bem recebidos. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

Ao falar de sentimentos que ficam após os 12 anos de gestão, a professora expõe que fecha esse ciclo com o dever cumprido, com a satisfação de ser bem recebida pela comunidade do CE e da UFSM. Sente saudades, é claro, pois foi um dos momentos mais marcantes e felizes de sua vida, em que realizou suas atividades com amorosidade e acreditando em uma transformação da educação. Ainda cita, com emoção, o orgulho de seu legado, a parceria com a nova direção, em que, através de uma gestão democrática, tem a possibilidade de trabalharem juntas, de dar continuidade em seu trabalho democrático e transparente desejando que a nova gestão “possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida das

pessoas que vivem aqui, porque a gente tem que transformar o espaço que a gente vive num espaço de qualidade, onde as pessoas se sentem felizes para trabalhar”.

Finalizamos este capítulo com uma citação da professora, dita com lágrima nos olhos e com um sorriso largo estampado no rosto:

Então, o sentimento é de saudade, é de dever realizado e também de satisfação de saber que a gente pôde construir também novas lideranças dentro do CE. Então quer dizer né, a missão cumprida, porque o verdadeiro líder, ele sempre constrói novos líderes, e então isso é uma coisa super linda de dizer que dentro do CE sempre houve essa gestão democrática. (Entrevista professora Helenise, out. 2018)

No intuito de aproximar seus entendimentos com suas práticas, a professora sempre busca valorizar o aluno. De acordo com ela “se a gente existe é porque tem o aluno, se a universidade existe é porque tem também o aluno, então a gente não pode pensar assim, de ignorar qualquer segmento, pois muitas vezes o aluno passa despercebido”. Sendo assim, acreditamos que são os alunos que determinam o nível da qualidade da gestão, a qualidade da educação e da ação do gestor.

Podemos afirmar que para a professora Helenise, ser gestora no CE foi um desafio muito grande, principalmente no que diz respeito à motivação da equipe para que pudessem trabalhar juntos. Foi preciso muita energia, muito foco, pois mesmo ocupando o cargo de direção continuava orientando Trabalhos de Conclusão de Curso, Mestrados e Doutorados, mas que ela define como sendo prazeroso, pois é um trabalho em prol de uma comunidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização dessa pesquisa podemos perceber que um bom gestor deve ser um líder extremamente rigoroso, e ao mesmo tempo atento às necessidades de sua comunidade escolar, com boa comunicação, capaz de ouvir sugestões tanto da sua equipe quanto de seus alunos, elaborando sempre novas propostas de educação na instituição. Através das conversas com a professora Helenise e a convivência com a mesma pelos corredores do CE é possível perceber essas características em suas ações, mesmo após o término de sua Gestão.

Neste sentido, direta ou indiretamente, o gestor educacional deve ser capaz de refletir sobre suas atitudes, buscando sempre orientar e cumprir o seu papel da melhor maneira possível, perante as dificuldades encontradas dentro do seu espaço. Para tanto, é necessário que cada instituição planeje suas finalidades de acordo com sua comunidade, priorizando a reformulação de um Projeto Pedagógico e de um Plano Gestor com objetivos claros e condizentes com a realidade.

Dentre os itens propostos em seus planos de Gestão 2009 – 2013 e 2013 – 2017, respectivamente, primeiro e segundo mandato, podemos afirmar que em sua maioria, e na medida do possível, todos foram se concretizando, principalmente no que diz respeito à ampliação e qualificação do espaço físico e a revitalização do Arquivo do CE, o qual foi muito importante para a análise dos documentos durante esse trabalho, além da institucionalização da creche Ipê Amarelo e o incentivo à Educação a Distância como uma das formas de ingresso ao Ensino Superior.

Com a pesquisa, percebemos que durante o trabalho de um gestor é preciso saber lidar com as negativas, com as dificuldades que certamente aparecerão pelo caminho, como em qualquer outro lugar, mas ao se trabalhar diretamente com políticas públicas e com sujeitos autônomos, é preciso saber (re) significar as negativas para seguir com mais força em busca dos objetivos em comum, é necessário aprender com cada ponto falho da gestão, buscando sempre o aprimoramento de suas ações.

Consideramos relevante destacar uma citação da professora Helenise, que vem ao encontro da nossa conclusão:

Se hoje me perguntassem se valeu a pena todos estes anos dedicados na defesa da educação e da universidade pública? Valeu muito a pena. Não me arrependo do meu envolvimento em nenhuma dessas demandas. Se

pudesse recomeçar neste exato momento, recomeçaria tudo de novo, pois me movimento em função das “causas” de uma sociedade imersa em questões sociais excludentes, racistas e sexistas. Somente, num significativo apoio financeiro e na valorização da educação é que poderemos apostar na mudança deste quadro. (ANTUNES, 2017, p. 148)

Diante disso, finalizamos o presente estudo destacando a importância que este tem para nossa formação e para se pensar no trabalho do gestor de forma que alcance a todos, auxiliando e suprimindo todas as dificuldades encontradas. Por meio deste, foi possível perceber a importância de se dedicar à Gestão no ambiente escolar, seja ele na educação Básica ou Superior, optando sempre por meios democráticos para que se alcance os objetivos comuns da comunidade inserida naquele espaço.

Neste trabalho, foi possível perceber as principais ações da trajetória docente da professora Helenise enquanto Diretora do CE, bem como sua percepção do que é ser gestora, levando em conta particularidades de suas ações que vinham ao encontro da proposta deste trabalho. Uma trajetória movida com muita seriedade, comprometimento, sensibilização frente à sociedade, sempre em busca de novos conhecimentos, atuando de forma democrática em uma gestão comprometida com os princípios de uma transparência pública, ética e em prol de um bem comum. Assim, confirmamos que nenhum professor nasce gestor, mas são suas ações durante sua trajetória docente que o leva a ser reconhecido como tal.

A presente pesquisa teve, em seu primeiro plano, o objetivo de analisar apenas a gestão da professora Helenise, mas não descartamos a hipótese de posteriormente dar continuidade ao trabalho com os demais gestores da UFSM, pensando na possibilidade de este tema ser discutido de forma mais ampla para compreender como se dá o processo de gestão com diferentes gestores, baseados em uma gestão democrática, de diferentes pontos de vista.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Helenise S. **Memorial Professor Titular**. Universidade Federal de Santa Maria, 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2005. Disponível em: <[http:// www.presidencia.gov.br](http://www.presidencia.gov.br)>. Acesso em: 28 out. 2018.

\_\_\_\_\_. LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei 9.394, de 1996 (Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; e legislação correlata). 2. ed. - Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2001.

\_\_\_\_\_. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf). Acesso em: 28 out. 2018.

DRABACH, Neila P; MOUSQUER, Maria E. L. **Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar No Brasil Aos Escritos Sobre Gestão Escolar**: mudanças e continuidades. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009 [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org)

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do Pedagógico**: de qual pedagógico se fala? Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008 Disponível em: [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org). Acesso em: 21 out. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. /José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 5 ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. Menga Lüdke, Marli E.D.A. André – São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOUSQUER, Maria Elizabete. **A gestão democrática do ensino público na gangorra dos acontecimentos político – ideológicos no Rio Grande do Sul**. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2009/225.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2009/225.pdf) Acesso em: 04 nov. 2018.

Tanaka. Valdete R da S; Personi. Lucineide M<sup>a</sup> de L. **A Gestão do Ensino Superior**: o gestor e seu papel. Anais Do I Seminário Sobre Docência Universitária Universidade Estadual De Goiás – UnU INHUMAS março/ 2011 Disponível em:

[http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv\\_inhumas/article/view/5](http://www.anais.ueg.br/index.php/isemdocuniv_inhumas/article/view/5). Acesso em: 21 out. 2018

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL- EAD/UFSM. **As Políticas Públicas da Educação**: gestão educacional e gestão escolar. Gestão Educacional Gestão Escolar e Organização Curricular. Universidade Federal de Santa Maria, 2017.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Escolar na perspectiva democrática**. Gestão Educacional Gestão Escolar e Organização Curricular. Universidade Federal de Santa Maria, 2017.

\_\_\_\_\_. **História**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/historia/>. Acesso em: 28 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto Político Pedagógico CE**. Santa Maria, 2012. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ce/projeto-politico-pedagogico-ce/>. Acesso em: 21 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno Centro de Educação**. Santa Maria, 2002. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ce/regimento-interno-ce/>. Acesso em: 21 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **UFSM em números**. Santa Maria, 1º semestre 2018. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>. Acesso em: 21 out. 2018.



## APÊNDICE A- CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Aberta do Brasil  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Meu nome é Gracieli Conrad Benz, sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e estou terminando minha Monografia, intitulada por **SER GESTOR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**, para obter o título de Especialista em Gestão Educacional.

Nesse trabalho, meu intuito é pesquisar sobre como se dá o processo de gestão em um centro formador de educadores, objetivando refletir a atuação da professora Helenise Sangoi Antunes como diretora do CE da UFSM.

Para isso, gostaria de saber de você algumas questões que serão pertinentes à construção de minha pesquisa e aprimoramento de meu trabalho.

Para tanto, peço sua licença para realizarmos uma entrevista e, com o intuito de registrar as informações de maneira mais adequada, solicito seu consentimento para gravar nossa conversa, lhe assegurando que apenas eu e minha professora orientadora teremos acesso ao que for dito.

Desde já, agradeço por sua importante colaboração nessa pesquisa.

Atenciosamente,

---

Gracieli Conrad Benz  
Pós-Graduanda em Gestão Educacional/ UFSM

---

Adriele Delgado Dias  
Professora Orientadora

Tio Hugo, 19 de outubro de 2018.

**APÊNDICE B – TERMO DE CEDÊNCIA DE USO**

Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Aberta do Brasil  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional

**TERMO DE CEDÊNCIA DE USO**

Acadêmica: Gracieli Conrad Benz  
Orientadora: Adriele Delgado Dias

Santa Maria, 5 de outubro de 2018

**CEDÊNCIA DE USO**

Eu, Helenise Sangoi Antunes, portadora do RG 8091929731, autorizo a acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Gracieli Conrad Benz a fazer uso dos direitos autorais para a Monografia de Especialização, do Curso de Especialização em Gestão Educacional, relacionado às minhas fotografias, as fotografias do meu acervo pessoal fornecidas à pesquisadora, relatos orais e por escrito, entrevistas, em seus trabalhos acadêmicos, bem como artigos, periódicos, revistas, projetos de extensão, projetos de pesquisa, livros, eventos com comunicações orais, exposições em painéis ou pôsteres, outros meios de comunicação e informação que estejam relacionados à exposição e divulgação do trabalho que está sendo realizado e que foi desenvolvido pelo Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria pela própria acadêmica de Pós-Graduação. Sendo que estou ciente de que minha participação nesse trabalho, em especial o de pesquisa, é voluntário e não receberei gratificação por autorizar os direitos autorais, e concordo do uso irrestrito registrado em cartório, do exposto acima mencionado.

---

Colaboradora da Pesquisa

---

Gracieli Conrad Benz  
Autora da Pesquisa

## APÊNDICE C- ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA



Universidade Federal de Santa Maria  
Universidade Aberta do Brasil  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional

Nome completo:

Data de nascimento:

Formação inicial:

Cargo/atuação:

Tempo de docência:

1 – ESCOLARIZAÇÃO

2 – FORMAÇÃO

3 – PRÁTICA PEDAGÓGICA

4 – CONDIÇÕES DE TRABALHO DOCENTE

1 – Para você, o que significa “ser gestor”? Como é/deve ser realizado esse trabalho?

2 - Em que momento de sua trajetória docente você sentiu vontade de fazer parte da equipe diretiva do Centro de Educação?

3 - Quais foram suas motivações e projetos iniciais como gestora? Quais os resultados?

4 – Quais suas maiores dificuldades como gestora do CE? Quais os pontos positivos e/ou negativos em sua atuação?

5 – Qual foi o intuito da reformulação do Plano Gestor e do Projeto Pedagógico, em sua gestão?

6 – Para você, qual a importância do “ser gestor” na constituição de um trabalho de gestão democrática? Quem são os atores desse trabalho e como ele se desenvolve?

7 – Quais sentimentos que ficam depois de 12 anos na equipe diretiva do CE? Quais as conquistas você considera mais relevantes?