

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE NA IMPLANTAÇÃO  
DE UM CAMPUS DO IFRS: CASO BAIRRO RESTINGA.**

**ARTIGO**

**Alini Gomes Ferreira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

# **A INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE UM CAMPUS DO IFRS: CASO BAIRRO RESTINGA.**

**Alini Gomes Ferreira**

Artigo apresentado ao curso de especialização do programa de pós-graduação em Gestão Pública, área de concentração em gestão, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Igor Bernardi Souza**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**Universidade Federal De Santa Maria  
Centro De Ciências Sociais E Humanas  
Programa De Pós-Graduação Em Gestão Pública**

A comissão examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho de conclusão de curso de especialização

**A INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE UM  
CAMPUS DO IFRS: CASO BAIRRO RESTINGA.**

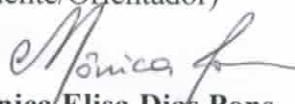
elaborado por  
**Alini Gomes Ferreira**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
**Prof. Igor Bernardi Sonza**

Doutor em Administração com ênfase em Contabilidade e Finanças (UFRGS)  
(Presidente/Orientador)

  
**Profa. Monica Elisa Dias Pons**

Doutora em Comunicação Social (PUCRS)

  
**Prof. Frank Leonardo Casado**

Mestre em Engenharia da Produção (UFSM)

Santa Maria, 04 de janeiro de 2013.

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública**  
**Orientador: Igor Bernardi Souza**  
**Acadêmica: Alini Gomes Ferreira**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNIDADE NA IMPLANTAÇÃO DE UM CAMPUS DO  
IFRS: CASO BAIRRO RESTINGA.**

**Resumo**

O presente estudo visa investigar a influência da população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) nesta localidade. Além disso, busca identificar qual estilo de liderança (autocrática, democrática ou liberal) adotado na gestão do Campus com base da Teoria sobre Estilos de Liderança. O estudo baseou-se em pesquisa qualitativa através de análise documental e quantitativa através de questionários estruturados aplicados para a comunidade do bairro, alunos e servidores do Campus Restinga. Os principais resultados obtidos com a pesquisa demonstram que o estilo de liderança adotado pelo Campus Restinga é o Democrático e que a maioria dos respondentes considerou essencial a participação da comunidade do bairro Restinga no processo de implantação do Campus, sendo essa, parte integrante do processo de expansão da rede federal de ensino tecnológico nessa localidade.

Palavra-chave: Participação, gestão democrática, liderança.

**Abstract**

The study aims to investigate the influence of the neighborhood population of Restinga, in Porto Alegre, in the deployment and management of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul (IFRS), in this location. The article also seeks to identify the leadership style (autocratic, democratic or liberal) adopted in the management of Campus based on Theory of Leadership Styles. The study was based on qualitative research through documentary analysis and quantitative through structured surveys applied to the neighborhood community, students and employees of the Restinga Campus. The main results obtained from the survey show that the leadership style adopted by Restinga Campus is Democratic and that most respondents considered essential the community participation in the deployment process, and this is an important part of the ongoing expansion of the federal network of technology education in that locality.

Key-words: Participation, democratic management, leadership.

# 1. INTRODUÇÃO

Gestão diz respeito ao ato de otimizar a alocação de recursos humanos, operacionais e financeiros, seguindo um planejamento estratégico, com a finalidade de atingir os objetivos propostos por uma organização. Instituições públicas ou privadas utilizam praticamente as mesmas tarefas básicas de gestão, entretanto o gestor público possui algumas atribuições que são distintas das utilizadas na gestão de outros tipos de instituições. Ele deve sempre ter suas ações voltadas para o alcance do bem comum da coletividade que está sendo administrada, além de possuir o dever de cumprir estritamente o que está determinado em lei, enquanto que para o administrador de uma organização privada é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe (COELHO, 2009).

Existem diversos estilos de planejar e gerir uma instituição pública. O primeiro corresponde ao tipo tradicional, caracterizado por ser centralizado e estático. Outro é o tipo estratégico que leva em consideração a revisão e atualização constante de planos estabelecidos. O tipo estratégico situacional leva em consideração estabelecer diferentes propostas de soluções para diferentes problemas que possam surgir em distintos momentos. E por último existe o planejamento participativo, o qual terá maior atenção neste estudo, e corresponde a um processo de decisão onde membros de distintas categorias participam auxiliando a tomada de decisão em benefício da maioria (SANTOS, 2006).

O estudo pretendeu investigar a influência da população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) nesta localidade. Desde a publicação da chamada pública que contemplou a instalação do IFRS - Campus Restinga no bairro Restinga, município de Porto Alegre, a comunidade do bairro começou a participar ativamente do processo de implantação do Campus. Sempre foi característica marcante dessa comunidade a luta pelo desenvolvimento do local onde residem, sendo assim iniciaram uma mobilização para a implantação da “Escola Técnica Federal de Porto Alegre na Restinga”.

A opinião da sociedade não pode deixar de ser levada em consideração já que o bem estar coletivo é o foco de qualquer ação no âmbito da administração pública. Devem existir espaços que proporcionem o relacionamento entre o poder público e o cidadão, para que este possa participar ativamente do processo decisório, exercendo a cidadania. A implantação do Campus na Restinga evidencia perfeitamente esse tema, pois por trás da decisão política de criação do Campus estava a luta da comunidade em busca desse objetivo. Através da realização de diversas audiências públicas envolvendo a reitoria do IFRS, a comunidade e outras representações da área pública, foram afinados os objetivos de ambos, o que culminou no estabelecimento do Campus. Portanto a presente pesquisa possuiu como foco averiguar a participação e a influência que a comunidade do Bairro Restinga exerceu no processo de tomada de decisão e no estilo de liderança do Campus do IFRS nesse local.

Nesse sentido, após a definição dos objetivos, do problema, da hipótese e da justificativa de pesquisa no Capítulo 1, é apresentada uma explicação mais detalhada no referencial teórico adotado, no Capítulo 2. No Capítulo 3, são apresentados os aspectos metodológicos empregados e os resultados alcançados com a pesquisa e as conclusões são exibidos nos capítulos 4 e 5 respectivamente.

## 1.1 Definição dos objetivos e problema de pesquisa

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - Campus Restinga iniciou suas atividades no ano de 2010. Mas a intenção de instalar um Campus do IFRS no Bairro Restinga, município de Porto Alegre, iniciou-se a partir da luta da

comunidade para que fosse implantada uma escola pública e gratuita de ensino profissionalizante no local.

A criação de uma comissão composta por pessoas de diversos setores da sociedade local em 2006 foi o primeiro passo para a instalação da escola no bairro. Desde o início das atividades de implantação a comunidade participou ativamente desse processo. Esses fatores levaram à elaboração dos objetivos de pesquisa os quais fundamentam-se na investigação da influência que a população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, possa ter exercido na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) nesta localidade. Na necessidade de identificar se servidores e alunos do Campus Restinga e a própria comunidade do Bairro, acreditam existir participação da comunidade deste local no processo de instalação do Campus e se a consideram importante; de avaliar se a sociedade pode exercer algum tipo de influência na implantação e no funcionamento de uma instituição pública de ensino; de verificar se participação da comunidade nos processos de gestão, ensino e aprendizagem é benéfica para o Campus Restinga e detectar se o estilo de liderança adotado pela diretoria do Campus Restinga a partir da Teoria sobre Estilos de liderança (WHITE, LIPPITT e LEWIN, 1939) pode estar relacionado com a participação da comunidade.

Dessa forma, a problemática da pesquisa é justamente investigar de que forma e com qual intensidade a sociedade pode influenciar o estilo de liderança exercido no IFRS – Campus Restinga. Determinar qual o nível de adaptação que o contexto histórico e a realidade na qual está inserida uma comunidade podem acarretar à administração dessa instituição pública. Assim, o problema de pesquisa versa sobre a seguinte questão: “Qual a influência da população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) nesta localidade?”.

## **1.2 Hipótese**

A população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, teve um papel primordial na implantação e funcionamento do Campus, devido à gestão democrática que o Governo Federal preconiza, propiciando condições para que a comunidade fosse parte integrante do processo de expansão da rede federal de ensino tecnológico nessa localidade.

## **1.3 Justificativa**

A sociedade possui papel primordial no que diz respeito à elaboração de políticas públicas de gestão, já que é o foco delas. Devem existir espaços que proporcionem o relacionamento entre o poder público e o cidadão, para que este possa participar ativamente do processo decisório, realizando o exercício da democracia. A implantação de um Campus do IFRS no Bairro Restinga demonstra claramente a relação de colaboração e participação mútua entre governo e sociedade, já que anteriormente à decisão política de criação do Campus existia a luta da comunidade em busca desse objetivo.

A presente pesquisa busca incentivar a melhoria das práticas de gestão já que possui como foco avaliar a influência que a sociedade pode exercer no estilo de liderança do Campus Restinga, e com isso estimular os administradores públicos a se adaptarem a essa realidade, proporcionando relativa melhoria da qualidade administrativa. A Gestão Pública contemporânea precisa estar preparada para lidar com essa interatividade, pois, dessa forma, tornar-se-á democrática, o que resulta em benefícios para a sociedade como um todo e contribui para o enriquecimento da administração pública.

Este tema tem sua relevância pois a própria Constituição Federal de 1988 incluiu em seu texto a gestão democrática do ensino público como princípio da educação nacional, mesmo que na forma da lei. Isso significa que apesar de sua execução estar sujeita à legislação complementar, a existência do tema na Constituição representa uma grande conquista. Esse princípio estimula a democracia participativa na gestão de instituições de ensino aproximando trabalhadores da educação, alunos e comunidade.

Segundo Brito (2011), a utilização do modelo de gestão compartilhada em uma escola no Distrito Federal proporcionou diversos benefícios oriundos da participação ativa da comunidade na escola. Durante sua pesquisa grande parte dos entrevistados mencionou a melhoria das condições de estudo e do rendimento escolar dos alunos, além do sentimento de realização que aflorou nos professores por trabalharem em uma escola que estimula a criatividade, a liberdade de expressão e a autonomia a partir da utilização do modelo de gestão compartilhada.

De acordo com o mesmo autor a concepção de gestão democrática parte do princípio de que as escolas públicas por servirem à população, devem ser resguardadas e fiscalizadas por seu público usuário e servidores e não ser unicamente responsabilidade do governo. Por prestarem serviços públicos, devem atender às necessidades da comunidade, priorizando a coletividade em detrimento do individual e a transparência das ações, dos gastos e principalmente dividindo a responsabilidade pelos sucessos obtidos. Nesse tipo de gestão as dificuldades e os bons resultados são partilhados, pois são frutos da discussão e implantação de ideias de forma conjunta.

Quando executada de forma clara e eficaz a gestão compartilhada tende a reduzir a evasão escolar e os indicadores de repetência. O projeto político pedagógico da escola pesquisada apresentou progressos nos índices de aprovação e na nota do Ideb, além da diminuição da evasão escolar a partir da implantação do modelo de gestão compartilhada. Do mesmo modo, esse tipo de gestão transforma a sociedade pois os indivíduos que participam ativamente do ambiente escolar batalham pela preservação, manutenção e progresso desse ambiente, já que possuem a percepção de que esse espaço também é deles e que irá favorecer a comunidade quanto mais qualidade possuir em seus processos.

De acordo com Freitas (2000), a partir de uma parceria entre professores da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e da Universidade Estadual da Califórnia originou-se o Programa Gestão Participativa (PGP). Esse programa fundamentava-se na gestão democrática e na realidade sociocultural da escola pública baiana. O depoimento de um professor cuja escola teve esse programa aplicado demonstra os benefícios de sua implantação:

*Com a introdução do Programa Gestão Participativa, contemplamos a possibilidade de, junto com a escola, reconstruirmos sua sistemática de planejamento, ajudarmos na reelaboração do seu projeto pedagógico, apoiar a seleção de conteúdos significativos, determinar melhor as diretrizes e as escolas podem chegar a consolidar um modelo de administração participada, com professores mais comprometidos, com a autoestima mais elevada. (FREITAS, 2000, p. 11).*

Segundo o mesmo autor, O PGP possibilitou a retomada da autoestima da equipe escolar, aperfeiçoando os processos de comunicação e reforçando a confiabilidade entre os integrantes das comunidades escolar e local. Essa pesquisa-ação, que busca aliar conhecimento oriundo da pesquisa com a sua aplicação na prática, aponta a rotina da escola e orienta estudantes e pesquisadores sobre como podem auxiliar a escola a superar suas adversidades, integralizando e otimizando sua autonomia. Em seus encontros, as equipes das escolas debatem os bons resultados e as dificuldades enfrentadas.

Diante do exposto espera-se que os resultados obtidos com essa pesquisa auxiliem outras instituições de ensino a implantar a gestão democrático-participativa, permitindo a participação dos pais e comunidade em seus processos decisórios. Com isso cada um tem a possibilidade de contribuir com suas experiências para a disponibilização de uma educação pública de qualidade.

## **2. CARACTERÍSTICAS E IMPLICAÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

A Constituição Federal de 1988 incluiu em seu texto a gestão democrática do ensino público como princípio da educação nacional, na forma da lei. A Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional define no princípio VIII do art. 3º, que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Esse fato denota a necessidade e a importância dada ao emprego da democracia na gestão de instituições de ensino, o que permite e estimula a participação de diferentes públicos nos processos decisórios dessas instituições.

O princípio VI do art. 12 desta mesma lei, determina que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. Essa integração proporciona a troca de experiências e opiniões entre os diferentes segmentos que estão direta ou indiretamente ligados à escola. A contribuição de cada segmento permite conhecer suas demandas e a partir destas, buscar meios de supri-las através de um trabalho conjunto da comunidade escolar interna e externa.

A lei 9394/96 ainda institui no princípio II do art. 14 a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, o que foi ratificado pela lei 10.172/01 que aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Segundo Fernandes (2009), no que tange à esfera escolar, uma das ferramentas fundamentais para consolidar a gestão democrática é o Conselho Escolar, composto por segmentos que formam a comunidade escolar, cujo principal papel consiste fazer valer o direito à qualidade da educação. A finalidade é garantir que toda a comunidade possa participar dos processos decisórios da instituição, com o conselho atuando como interlocutor entre a escola e a comunidade. Atribui-se a ele a prática das atividades deliberativas, consultivas, avaliativas e fiscalizadoras, em relação à organização e à realização do trabalho pedagógico e administrativo da instituição escolar.

De acordo com Camargo & Adrião (2003), o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público lembrou, por um lado, a agregação de experiências anteriores de democratização da gestão da educação básica como a instauração de Conselhos Escolares de natureza deliberativa, a eleição de dirigentes e/ou incentivo à criação de grêmios estudantis. Por outro lado, a existência do princípio possibilitou a propagação de políticas direcionadas à ampliação da participação de educadores e usuários na gestão escolar, para as redes públicas onde ainda eram inexistentes. Esses fatos revelam-se principalmente através da presença de colegiados ou conselhos gestores.

Analogamente aos conselhos Escolares o Campus Restinga possui o Conselho de Campus. O Regimento Interno do IFRS – Campus Restinga define em seu art. 8º que o Conselho de Campus é o órgão superior normativo, consultivo e deliberativo do IFRS – Campus Restinga por delegação de competência do Conselho Superior do IFRS. Tem como objetivo contribuir para o aprimoramento do processo educativo do Campus, sendo sua responsabilidade inspecionar as atividades de administração, ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional.

O art. 9º do mesmo Regimento determina a composição do Conselho do Campus Restinga e de acordo com o que está definido no art. 14 da lei 9394/96, há espaço para representação da comunidade externa. Além de representantes de discentes, docentes e técnicos administrativos eleitos por seus pares, e do diretor geral como membro nato, há a definição para a representação de 03 (três) integrantes da comunidade externa, os quais fazem parte de entidades da sociedade civil ou dos setores público e privado. Nesse caso a entidade/instituição integrante do Conselho de Campus deverá indicar um representante titular e um suplente. A diversidade de entidades representativas da sociedade civil deverá ser assegurada, sendo impedida a representação de duas entidades de mesma natureza.

De acordo com Maximiano (2010, p. 371), “[...] administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações”. Para este mesmo autor, o modelo participativo de administração é composto por características como a liderança, a disciplina e a autonomia. Nesse modelo os próprios indivíduos assumem os ônus e os bônus de seu comportamento e desempenho. Eles possuem autonomia para tomar decisões que influenciam em suas atividades e são disciplinados de forma voluntária, ou seja, não há imposição da disciplina através de normas. A participação não permite que o potencial intelectual das pessoas se perca, possibilitando o aprimoramento das decisões e o aumento da satisfação e da motivação do grupo (MAXIMIANO, 2010).

Uma instituição que tem como premissa a administração participativa é fundamentada na cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade, em oposição aos modelos tradicionais de administração que eram baseados no autoritarismo e no paternalismo. A disseminação da informação, a delegação e o ato de consultar ao invés de impor, são as principais características da administração participativa. A administração é compartilhada e a instituição é receptiva às informações, críticas, sugestões ou opiniões tanto do ambiente interno quanto externo, com o objetivo de aprimorar cada vez mais o ato de administrar (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Carneiro (2010), as Instituições Públicas são organizações que possuem o objetivo de atender aos interesses da sociedade, a qual cada vez mais requer transparência e espaço para participação. Mais do que isso, essas Instituições pertencem à coletividade, e o cidadão não oferece uma simples contribuição no processo e sim exerce seu direito de participação através da cidadania para deliberar a respeito das decisões que visam o benefício coletivo.

Sabe-se que em um ambiente compartilhado por diferentes pessoas, existem interesses diversos entre os indivíduos que compõem essa coletividade. A maior parte da população pode ter algum interesse que seja antagônico ao de uma minoria e esta dificilmente irá renunciar de suas aspirações. Por isso, os membros pertencentes à administração pública devem se certificar de que os interesses dos indivíduos que compõem as maiorias sejam sempre priorizados, pois são eles que representarão os anseios de todo o grupo de forma democrática. Nesse contexto insere-se o conceito de planejamento participativo, o qual diz respeito a um processo que contribui para a constituição da realidade social através do aporte individual de membros que representam diferentes categorias na sociedade, em um processo decisório que visa o benefício comum. De acordo com Santos (2006), o planejamento participativo leva em consideração a participação das maiorias de forma racional, com a finalidade de obter mudanças estruturais e de que estas atuem no processo decisório de forma corresponsável.

Segundo Santos (2006, p. 33), “[...] o que caracteriza o planejamento participativo é exatamente a presença ativa, consciente, deliberada e decisiva da comunidade, por meio dos líderes mais autênticos das diversas categorias que a compõem.” Para que isso ocorra, primeiramente é preciso que a comunidade possua uma organização funcional, mas não

necessariamente formal, podendo contribuir dessa forma, com opiniões e sugestões em um clima de cooperação mútua com os responsáveis pela elaboração dos planos e projetos. Além das atividades de planejamento os diferentes meios de direção utilizados pelo gestor público caracterizam e fornecem identidade à gestão de uma instituição pública. De acordo com Santos (2006, p. 51), “A direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas.” Para que essa atividade seja desempenhada adequadamente, o encarregado da função de direção deve orientar de forma clara e objetiva sua equipe de trabalho, além de possuir aptidão de liderar e motivar a mesma. Santos (2006) aponta quatro meios de direção os quais são identificados por: ordens e instruções, motivação, comunicação e liderança.

A forma de direção por meio de ordens e instruções indica o comando que parte dos superiores hierárquicos para que se execute uma tarefa pelos subordinados. Em instituições públicas as deliberações são repassadas sempre de forma escrita, através de ordens de serviço, portarias, resoluções, normativas, etc. A direção pode centralizar ou descentralizar mais essas ordens e instruções de acordo com suas características. À medida que o gestor considera necessário maior controle sobre determinadas atividades, como as de cunho orçamentário, financeiro e de patrimônio, maior grau de centralização é desejado. Do contrário, caso as atividades a serem desempenhadas não demandem grande centralização, a descentralização é uma ótima alternativa já que otimiza o tempo utilizado nas tarefas e favorece um melhor relacionamento com o cidadão (SANTOS, 2006).

O meio de direção através da motivação possui a finalidade de incentivar e estimular um indivíduo ou uma coletividade, de modo que se possam atingir os objetivos organizacionais e/ou a satisfação individual. O ser humano possui diferentes necessidades, portanto é estimulado de formas distintas também. Cabe ao gestor identificar essas necessidades e buscar supri-las de forma eficaz para cada indivíduo e de forma a atender os princípios organizacionais também.

Outra forma de direção é a comunicação. Através do canal de comunicação é possível transmitir informações do emissor, a partir de um código, para o receptor, que identifica a informação. A capacidade para realizar uma comunicação eficiente e eficaz permite identificar a presença do espírito de liderança em alguns gestores e em outros não. Em instituições públicas a comunicação com o público externo é feita através dos meios de comunicação de massa e com o público interno, é realizada através de publicações oficiais e recentemente de correio eletrônico e intranet por exemplo.

O último meio de direção descrito é a liderança. De acordo com Santos (2006, p. 58), “A identidade de muitos gestores públicos é reconhecida por seu estilo de liderança.” O conceito de liderança resume-se no fato de conhecer a essência do comportamento humano e de saber conduzir a equipe de trabalho com a finalidade de atingir os objetivos individuais e da organização.

*Liderança consiste fundamentalmente em definir a visão; estabelecer limites e prioridades; guiar, orientar, ensinar e delegar; motivar e encorajar; extrair o melhor das pessoas, fazendo com que estas trabalhem em conjunto, mantendo o espírito de equipe (POSSI 2006, p. 3).*

Administração diz respeito ao processo de tomada de decisão que possui a finalidade de otimizar a utilização dos recursos e alcançar as metas e objetivos definidos por uma organização. A técnica de administrar compreende quatro principais tipos de decisões ou funções: planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação. Já a liderança diz respeito à capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas com a finalidade de atingir determinados objetivos. A motivação está diretamente relacionada com a liderança, pois para

a realização de uma liderança eficiente e eficaz é necessário conhecer as motivações dos liderados (MAXIMIANO, 2009).

Um estudo feito por White, Lippitt e Lewin em 1939 com meninos de dez anos durante a execução de tarefas, analisou os resultados gerados por três diferentes estilos de liderança a que foram submetidos. Eles foram separados em quatro grupos e a cada seis semanas cada grupo recebia um estilo de liderança dentre as lideranças autocrática, liberal e democrática.

O grupo comandado pelo líder autocrático demonstrou acentuado comportamento agressivo e indisciplinado principalmente quando o líder se ausentava. As tarefas também não eram executadas na sua ausência. Além disso, não apresentou reações espontâneas ou pró-ativas e os membros não cultivaram relações de amizade. No grupo dirigido pelo líder liberal, as tarefas não possuíam regularidade de execução, eram realizadas de forma dispersa e displicente, em meio a discussões motivadas por razões pessoais. A atividade do grupo era intensa, mas a produção foi insignificante. Os membros do grupo eram individualistas e pouco respeitavam o líder. Por último, os membros do grupo comandado pelo líder democrático criaram laços de amizade e tratavam-se cordialmente. O mesmo ocorria com a relação entre o líder e os componentes do grupo aliado a isso estava a comunicação espontânea entre eles. O ritmo das atividades não oscilava mesmo na ausência do líder, sendo realizadas de forma aprazível e segura. O grupo demonstrou comprometimento e senso de responsabilidade.

Dessa forma, pode-se verificar que a Teoria sobre Estilos de Liderança (WHITE, LIPPITT e LEWIN, 1939) aborda a liderança no sentido comportamental do líder, ou seja, a forma como o ele repassa as orientações e trata os subordinados. As características de personalidade do líder não são relevantes nessa teoria. Como explicitado no parágrafo anterior, existem três estilos de liderança delimitados por essa teoria: autoritária, liberal e democrática.

Na liderança autocrática o líder impõe sua autoridade à equipe e institui suas ordens de forma ditatorial aos subordinados. Age de forma a centralizar a tomada de decisões e não admite a participação do grupo. No estilo de liderança liberal o líder descentraliza a totalidade das decisões ao grupo, fornecendo-lhes total liberdade e eximindo-se da participação no processo decisório. Não há controle algum por parte do líder e as tarefas são determinadas e divididas pelo grupo. Já no estilo de liderança democrático o líder estimula a participação do grupo na tomada de decisões e as diretrizes são constantemente debatidas. Ele orienta a equipe e sugere alternativas para que o grupo escolha as mais vantajosas para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. A ênfase nesse tipo de liderança se dá no líder e nos subordinados nas mesmas proporções, não havendo sobreposição do líder sobre o grupo e vice-versa (WHITE, LIPPITT E LEWIN, 1939).

De acordo com Freitas (2000), é fundamental que se tenha visão política e a disposição de dialogar com as comunidades escolar e local. O estilo de liderança do gestor é determinante para o inter-relacionamento dessas comunidades e de sucesso escolar. As escolas que vêm apresentando melhor desempenho têm líderes proativos e dedicados à escola. Eles sempre estão presentes durante os planejamentos, fornecendo apoio e orientação. Ao mesmo tempo, ouvem seus pares e valorizam suas contribuições. Eles são abertos à participação e ao diálogo. O comprometimento do líder e a vontade de envolver toda a comunidade escolar são decisivos. Sempre que isso acontece, estabelece-se uma forte coesão na equipe escolar. Nas escolas onde os líderes demonstram confiança na equipe de funcionários, o desempenho geral é superior.

## 2.1 Caracterização da comunidade e do Bairro Restinga

O Bairro Restinga situa-se na zona sul do município de Porto Alegre, distante 22 Km do centro da cidade. Segundo dados do último censo do IBGE o bairro possui 60.729 habitantes, representando 4,31% da população do município. Possui uma área de 38,56 km<sup>2</sup>, equivalendo a 8,10% da área total do município, sendo sua densidade demográfica de 1.574,92 habitantes por km<sup>2</sup>.

No início de sua ocupação o bairro era cortado por um arroio (Arroio do Salso) cujas margens eram preenchidas por mata, situação que deu o nome ao local. Possuía uma vegetação arbustiva e matas com figueiras nos sopés dos morros e maricás nas áreas lacustres. O bairro está inserido na bacia do arroio do Salso entre os Morros São Pedro e da Tapera.

A ocupação deste bairro iniciou nas décadas de 60 e 70 por parte da população carente que foi deslocada das regiões mais próximas ao centro, devido ao processo de urbanização que o município estava passando. Apesar desse rápido processo de urbanização, demonstrado pela abertura de avenidas e construção de prédios modernos, o município possuía graves problemas de infraestrutura na área habitacional. Para solucionar esta questão, em 1965 foi criado o DEMHAB – Departamento Municipal de Habitação, o qual procurava principalmente encontrar alternativas para regiões alagadiças da cidade, as quais eram muito prejudiciais à saúde de seus moradores. Dessa forma, moradores das Vilas Theodora, Marítimos, Ilhota e Santa Luzia foram removidos para a Vila Restinga Velha, a partir de 1966. Entretanto o problema de infraestrutura continuava existindo demonstrado através de moradias precárias, esgotos a céu aberto, inexistência de calçamento, iluminação, transporte, postos de saúde, etc. Assim o que ocorreu foi a repetição do mesmo cenário em um novo lugar, evidenciado pela falta de condições mínimas e pela ocupação de áreas de risco junto à encosta do morro São Pedro.

Nessa mesma conjuntura, em 1969, estava sendo formulado um grande projeto habitacional, na época o maior projeto habitacional do Brasil, denominado Nova Restinga. Foi iniciado em 1970 e teve sua primeira etapa concluída em 1971. Inserido no processo de urbanização que vivia o município estava o “Projeto Renascença”, que instituiu diversas modificações no bairro Menino Deus (aterros, abertura de avenidas, criação de espaços culturais). Simultaneamente às habitações, existia um projeto de implantação do Distrito Industrial no bairro Restinga, que ao receber as indústrias, possibilitaria a absorção da mão de obra que naquele local estava se instalando. Contudo, o projeto só foi aplicado parcialmente, já que foi assegurada a moradia para os trabalhadores de diferentes áreas da cidade, inscritos no DEMHAB, e com renda de no mínimo cinco salários mínimos. Porém as indústrias não se instalaram no local devido à precariedade da infraestrutura e a distância do centro da cidade, o que acarretaria num investimento no transporte de cargas.

A população da Restinga hoje é três vezes maior do que aquela pensada inicialmente. A comunidade deste bairro é dotada de forte espírito de luta e de reivindicação de direitos, o que fez com que seus habitantes buscassem melhores condições de vida e de desenvolvimento do bairro. Mesmo com todas as dificuldades estruturais enfrentadas pelos primeiros moradores, foi a partir de um empenhado trabalho da comunidade que o bairro tornou-se oficial, através da Lei nº 6571 de 1990, e hoje possui infraestrutura de transportes, telefonia, postos de saúde e instituições de ensino, podendo ser considerado um autônomo núcleo urbano inserido no município de Porto Alegre.

De acordo com dados do Censo IBGE 2000 a taxa de analfabetismo no bairro é de 6,02% (população com 15 anos de idade ou mais analfabetas), o que em valores absolutos representa 2264 pessoas. Dados do Censo IBGE 2010, demonstram que a população de adolescentes do bairro (de 12 aos 18 anos de idade) é de 8009 e a população de jovens (de 19 a 29 anos) é de 11735.

Em maio de 2006 foi criada uma comissão pró-implantação do Campus Restinga, formada por integrantes da comunidade do bairro (sua formação será explicada com maiores detalhes no item 2.3). Um levantamento feito em 2006 por essa comissão apontou que o bairro conta com três escolas públicas estaduais de ensino médio, as quais atendem 2005 adolescentes e jovens da região. Percebe-se através dos dados do IBGE apresentados anteriormente que a população total de adolescentes e jovens é muito superior à capacidade de atendimento dessas escolas. Dessa forma, os jovens ingressantes no ensino médio a cada ano, precisam buscar escolas em outros bairros da região para dar continuidade aos seus estudos. Muitas vezes as famílias desses jovens não conseguem arcar com os custos com deslocamento fazendo com que muitos abandonem a escola.

O acesso ao ensino superior também é bastante limitado para essa população, o que dificulta a qualificação para a disputa de uma vaga no mercado de trabalho. Todos esses fatos levaram a comunidade do bairro, representada pela comissão pró-implantação do Campus a lutar pela implantação de uma escola pública de ensino profissionalizante no local. As primeiras ações foram um abaixo-assinado e o protocolo de um manifesto no MEC/SETEC em 25 de maio de 2006. Nesse manifesto foi relatada a necessidade e a importância dessa escola para absorver parte do excedente de estudantes e qualificá-los, formando mão de obra especializada para atuar no mercado de trabalho do próprio bairro e de outras regiões da cidade também.

A comunidade da Restinga sempre foi muito engajada nas questões sociais que envolviam o bairro. Faziam parte da Comissão Pró-implantação diversos segmentos da sociedade do bairro tais como representantes do Fórum de Educação da Restinga e Extremo Sul (FERES) e das promotoras legais populares (PLP's). Além disso, havia representação também da ONG Paulo Freire dos trabalhadores em educação.

O FERES é um movimento constituído na sua maioria por educadores formais e populares, e possui a finalidade de construir e oferecer novas oportunidades para crianças, adolescentes e moradores do bairro Restinga. O público alvo são crianças e adolescentes do bairro, além de atuar de forma direta e indireta junto à comunidade em geral. Além disso, tem como alvo também o próprio público militante do movimento, que como morador da comunidade e trabalhador, busca oportunidades de geração de renda.

O grupo propõe uma ação educativa baseando-se em atividades de lazer, conhecimento e cultura que resultem na construção de autoestima e visibilidade positiva para o aluno e o morador. Assim, justifica-se a realização de atividades prioritariamente nos feriados e finais de semana, já que os jovens do bairro, na maioria das vezes, não possuem atividades lúdicas ou positivas para fazer nesses dias. O objetivo é proporcionar uma alternativa às práticas das violências. O FERES é dividido em núcleos de conhecimentos, a saber: núcleo de Direitos Humanos, núcleo Etnias, núcleo Economia Solidária, núcleo Comunicação e Inclusão Digital, núcleo Produção Cultural e núcleo Meio Ambiente.

Promotoras legais populares é um projeto que está sendo desenvolvido pelas advogadas da Themis, uma ONG que desde 1993 destina-se, a instruir as mulheres das periferias sobre quais são seus direitos e como os fazer valer. A Themis Assessoria Jurídica e Estudos de Gênero, por meio do Direito e da Educação Jurídica Popular, objetiva promover e efetivar os direitos humanos das mulheres através do acesso à justiça, procurando diminuir as desigualdades sociais e construir uma sociedade mais justa e democrática.

O trabalho é realizado através da capacitação legal de líderes comunitárias em temas, sobretudo relacionados aos direitos humanos das mulheres e estrutura do Estado, objetivando a prática da cidadania e a propagação de informações. Concluída esta capacitação as mulheres são intituladas Promotoras Legais Populares (PLP's) e a partir daí iniciam sua atuação como agentes de cidadania e de direitos humanos em suas comunidades, repassando o aprendizado adquirido no curso, gerando o controle social.

## 2.2 Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) é uma instituição nova, criada nos termos da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Esta lei institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.

Os Institutos federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Estas instituições possuem natureza jurídica de autarquia e são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Lei 11.892, 2008).

No ano de 2009, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica completou 100 anos. Em 1909, foi assinado o Decreto nº 7.566, o qual criava dezenove Escolas de Aprendizizes Artífices, destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito. Essas escolas eram distribuídas em diferentes unidades federativas sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio.

De 1909 a 2002, 140 escolas técnicas foram construídas no país. Em 2005, o cenário era de forte valorização da rede de ensino profissionalizante, fato demonstrado através da publicação da Lei 11.195/05, que determina o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a implantação de 64 novas unidades de ensino. A referida lei concedeu à União a possibilidade de praticar ações de implantação de novas unidades de ensino técnico e/ou agrotécnico, priorizando o estabelecimento de parcerias com estados, municípios, ONGs e setor produtivo. Em 2007 ocorre o lançamento da segunda fase do Plano de Expansão da Rede, com o objetivo de inaugurar mais 150 novas unidades de ensino, totalizando 354 unidades entregues, até o final de 2010. A finalidade era abranger todas as regiões do país, oferecendo cursos de qualificação, de ensino técnico, superior e de pós-graduação, suprimindo as necessidades de desenvolvimento local e regional.

A terceira fase do plano de expansão da Rede Federal de Educação Superior, Profissional e Tecnológica pretende inaugurar até 2014 mais 208 unidades dos institutos federais e 47 Campus universitários. Ao longo do ano de 2012 devem ser inauguradas 88 unidades de institutos federais em 25 estados, além de 20 Campus universitários em oito estados. As demais unidades serão implantadas no período entre 2013 e 2014. Com a implantação das novas unidades, em 2014, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica contará com 562 escolas em 512 municípios.

A chamada Pública 01/2007 SETEC-MEC, que inaugurou o Plano de Expansão da Rede Federal Fase II, possuía a finalidade de analisar e selecionar propostas de apoio à implantação das 150 novas instituições federais referidas anteriormente, incluindo o Campus Restinga. Essa Chamada Pública era responsável por estabelecer uma ordem de prioridade na implantação das novas instituições de ensino nos municípios relacionados neste documento (em anexo). Após a avaliação das propostas realizada nos termos deste instrumento, foi gerado, para cada uma das cinco regiões da Federação, um *ranking* das pontuações conferidas a cada município, instituindo a ordem através da qual as novas unidades da Rede Federal de Educação Tecnológica seriam implantadas.

O Ministério da Educação era encarregado de definir o número de instituições de ensino que seriam instaladas por ano em cada município, levando em consideração os resultados da Chamada Pública e as disponibilidades orçamentárias definidas para os próximos exercícios financeiros.

A Chamada Pública possuía o objetivo de identificar as possibilidades de estabelecimento de parcerias entre o Governo Federal e os municípios selecionados (150 cidades polo). Isso se deve ao fato de que os prefeitos dos municípios selecionados deveriam oferecer contrapartidas obrigatórias e complementares para assegurar a implantação dos novos Campus dos institutos federais. Como contrapartida obrigatória eles seriam responsáveis por doar, através da assinatura de termos de compromisso, à União ou à Instituição Federal de Educação Tecnológica por ela indicada, área física destinada à implantação da unidade de ensino. As contrapartidas complementares diziam respeito a ações que iriam auxiliar na implantação dessa unidade, financiadas com recursos próprios do município contemplado ou através de doações consignadas por outros parceiros devidamente qualificados na proposta. Essas ações contemplam, por exemplo, o oferecimento de serviços técnicos de manutenção, conservação/limpeza e/ou segurança à instituição de ensino implantada, prestação de serviços de transporte escolar aos alunos regularmente matriculados, etc.

### **2.3 Implantação Campus Restinga**

A participação da comunidade do Bairro Restinga foi essencial em todo o processo de implantação do Campus. A forte característica de perseverança mobilizou seus moradores a reclamar junto às autoridades públicas a necessidade de uma escola pública e gratuita de ensino profissionalizante no local.

Em 26 de abril de 2006, em uma reunião da ONG Paulo Freire, os movimentos da comunidade do bairro Restinga tomaram conhecimento da possibilidade de implantação da escola no local. A partir de então iniciou-se a luta da comunidade para a consecução deste objetivo.

Em 08 de maio de 2006, foi realizada uma audiência pública na Escola Municipal de Ensino Fundamental Lidovino Fonton, no próprio bairro Restinga, com a finalidade de obter maiores informações e iniciar as discussões sobre a instalação do instituto. A atividade foi sugerida e organizada pela comunidade através do Fórum de Educação da Restinga e Extremo Sul (FERES), da ONG Paulo Freire dos trabalhadores em educação, das promotoras legais populares (PLP's) e das associações do bairro. A, na época, Dep. Federal Maria do Rosário, vice-presidente da comissão de educação e cultura da câmara federal, e o também na época Secretário de Educação Profissional e Tecnológica Eliezer Pacheco, foram convidados a participar da audiência e elucidar acerca do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica. Nessa ocasião, foi criada a “Comissão Pró-implantação da Escola Técnica Federal de Porto Alegre na Restinga”, constituída por membros da comunidade, movimentos sociais como militantes da educação e da economia solidária, de organizações não governamentais (ONGs), representantes de diferentes órgãos e cargos públicos, de associações de moradores, do Orçamento Participativo da Restinga (OP Restinga) e da Feres. Durante a audiência foi entregue à Dep. Maria do Rosário e ao Secretário Eliezer Pacheco uma carta que expunha as carências educacionais do bairro e solicitava apoio para a implantação da escola no local.

As reuniões da Comissão pró-implantação eram quinzenais na Escola Municipal de Ensino Fundamental Lidovino Fonton ou no CAR Restinga Associação Comunitária. Uma das primeiras ações do grupo foi a distribuição e o protocolo de um manifesto no MEC/SETEC em 25 de maio de 2006. Esse manifesto relatava as características e as deficiências do bairro em relação à educação demonstrando a necessidade da construção do instituto no local. Outra ação foi a elaboração de um abaixo-assinado, com o recolhimento de cinco mil assinaturas da comunidade, no intuito de sensibilizar os órgãos públicos com a demanda.

A Comissão também preparou um cronograma e solicitou apoio para realização de audiências públicas, sendo a primeira realizada no dia 16 de junho de 2006, na Prefeitura de Porto Alegre. Nessa ocasião, foi entregue um ofício ao Prefeito solicitando o apoio e a parceria com relação às atividades desenvolvidas pela comissão e à viabilização de área pública municipal para a instalação da escola.

Em 29 de junho de 2006 realizou-se uma visita à unidade Sapucaia do Sul do na época CEFET-RS. Alguns membros da Comissão Pró-implantação foram recebidos pelo diretor e alguns professores do local. A comunidade demonstrava grande empenho e engajamento para a conquista da escola.

Em 03 de julho de 2006 foi realizada a segunda audiência pública com técnicos do MEC, no salão da Igreja Nossa Senhora da Misericórdia, no bairro Restinga. Esta contou com a presença dos representantes do OP, da comunidade em geral, de escolas, de instituições culturais e religiosas, de representantes da câmara de vereadores, da prefeitura municipal, do MEC, da assembleia legislativa e da brigada militar.

Para que o trabalho da comissão fosse otimizado, optou-se por formar grupos de trabalho por área de atuação. Dessa forma, foram estabelecidos os grupos da área de comunicação com nove membros, o grupo da área institucional com doze membros e o grupo referente à mobilização que contava com onze membros. Além disso, existia uma secretaria composta por três membros e representações dos poderes executivo, legislativo e judiciário.

Em 26 de março de 2007 foi realizada a terceira audiência pública na Câmara de Vereadores de Porto Alegre. Esta audiência contou com a presença de representantes da indústria, comércio e sindicatos de Porto Alegre e com a participação de autoridades municipais, estaduais e federais. Além disso, estiveram presentes também representações do Ministério da Educação, das na época Escolas Técnicas, da Brigada Militar, de entidades ligadas à educação, de associações, fundações e ONGs que atuavam na região, escolas e moradores da comunidade.

A quarta audiência pública foi realizada em 28 de abril de 2007 na Escola Municipal Alberto Pasqualine. O evento contou com a presença de autoridades municipais e federais, da Escola Técnica da UFRGS, de entidades ligadas à educação, escolas do bairro, moradores e representantes da comunidade.

A próxima audiência ocorreu em maio de 2007 em conjunto com o MEC-SETEC e a Prefeitura de Porto Alegre. Em outubro de 2007 o evento ocorreu no Mercado Público, centro de Porto Alegre, com a finalidade de possibilitar a participação, conhecimento e discussão do projeto por toda a população do município. Em março de 2008 na Paróquia N. Senhora da Misericórdia a audiência teve a participação do CEFET Pelotas, com o objetivo de conhecer as áreas de atuação e estruturas de uma escola Técnica Federal. Em abril de 2008 o na época denominado Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves (CEFET-BG) assume a coordenação do processo de implantação da escola e passa a participar das reuniões quinzenais da comissão, elucidando a estrutura e o funcionamento desse tipo de escola.

No dia 14 de junho de 2008 realizou-se um Seminário preparatório para a escolha dos cursos a serem oferecidos pelo Campus. Este seminário ocorreu no Centro de Promoção da Infância e Juventude (CPIJ) sendo promovido pela Comissão Pró-Escola Técnica Federal e CEFET BG e contando com a participação de 89 pessoas, representando todos os setores sociais. Foram ministradas palestras de representantes do mercado de trabalho os quais informaram sobre qualificação e empregabilidade em diferentes segmentos econômicos. A partir dessas informações os grupos discutiram e construíram as propostas de cursos para o Campus. Os critérios utilizados na discussão para escolha dos cursos foram as potencialidades locais e regionais, os recursos humanos e financeiros, a área Física e a empregabilidade.

Em 21 de julho de 2008 realizou-se uma Audiência Pública para escolha dos eixos tecnológicos e dos cursos. Foram definidos sete eixos tecnológicos: Controle e Processos

Industriais, Tecnologia da Informação e Comunicação, Hospitalidade e Lazer, Gestão e Negócios, Produção cultural e design, Recursos naturais e Infraestrutura. Dessa forma os cursos foram definidos de acordo com os eixos correspondendo respectivamente a cada um na seguinte ordem: Curso Técnico em Eletrônica e Eletrotécnica; curso Técnico em Telecomunicações e curso Técnico em Informática para Internet; Técnico em Guia de Turismo e curso Técnico em Hospedagem; curso Técnico em Operações Administrativas e curso Técnico em Vendas; por fim para o eixo Infraestrutura definiu-se o curso Técnico em Edificações e o curso Técnico em Desenho de Construção Civil.

Como temas transversais foram definidos a economia solidária, o empreendedorismo, a ética e relações humanas, a sustentabilidade ambiental, o urbanismo, a diversidade cultural, étnica e religiosa, gênero e cidadania. Como cursos de qualificação estabeleceu-se paisagismo, floricultura, agroecologia, construção civil, informática, atendimento hoteleiro, design de móveis e cooperativismo.

A implantação do Campus sob a coordenação da equipe do CEFET-BG iniciou a partir da regularização da área de 78.086 m<sup>2</sup> doada pela prefeitura de Porto Alegre. Esta última havia protocolado sua proposta em resposta à Chamada Pública MEC/SETEC N°01/2007 em 04/07/2007. A partir de diversas reuniões com as secretarias responsáveis, a lei de doação foi publicada em 16/07/2008. Contudo, a doação somente foi concretizada em outubro do mesmo ano.

A partir da orientação do Secretário de Educação Profissional e Tecnológica, Sr. Eliezer Pacheco, aguardou-se a conclusão dos projetos que estavam sendo desenvolvidos para o programa “Brasil Profissionalizado”. Devido à morosidade na conclusão dos projetos mencionados, em novembro solicitou-se que a Empresa Jacovas Arquitetos Associados Ltda desenvolvesse os projetos, baseando-se em um compromisso de parceria que já havia sido firmado para a implantação do Campus Restinga. A conclusão do projeto deu-se em quatro meses, sendo protocolado em março de 2009 e aprovado em 15/07/2009, devido aos trâmites nos órgãos municipais.

O início das obras esbarrou em diversos entraves referentes principalmente à morosidade por parte dos órgãos municipais em liberar as atividades de construção. As contrapartidas obrigatórias para a construção da escola não estavam sendo realizadas pela prefeitura de Porto Alegre e a cidade corria o risco de perder o investimento. O MEC já estudava a possibilidade de transferir o empreendimento para outro município da região metropolitana já que seria inexplicável um investimento nesse montante estar estagnado, sem aplicação.

Diante dos fatos os integrantes da comissão pró-implantação do Campus Restinga, foram até a Comissão de Educação, Cultura, Esporte e Juventude (Cece) para requerer o apoio dos vereadores no sentido de intercederem junto à prefeitura municipal. A solicitação era para que a mesma cumprisse a contrapartida inicial firmada no que dizia respeito ao preparo do terreno doado para construção da escola e à disponibilização de infraestrutura para que pudesse ser elaborado, pelo Ministério da Educação (MEC), processo de licitação para construção do prédio. Além disso, deveria ser providenciado acesso ao mesmo, com abertura de via até o local destinado à escola, além de construção de gradil de concreto no entorno do terreno. Os vereadores manifestaram total apoio à iniciativa.

Após a aprovação do projeto nos órgãos municipais partiu-se para finalização dos projetos executivos para publicação do processo de licitação. O aviso de licitação foi publicado no dia 27 de outubro de 2009, com o recebimento dos envelopes marcados para o dia 11/12/2009. O processo licitatório foi finalizado com a homologação do resultado divulgado na ata n° 20 da Comissão de Licitação, datada de 16 de dezembro de 2009, com o valor final de R\$ 6.659.521,90. A vencedora do processo foi a Empresa Costa Azul

Construtora Ltda., sendo autorizada pela Ordem de Serviço 03, de 07 de janeiro de 2010 a iniciar as obras em até 30 dias da referida ordem.

O IFRS - Campus Restinga começou efetivamente suas atividades em julho do ano de 2010 em sede alugada localizada no mesmo bairro. Tomou-se tal decisão para não adiar ainda mais o início das atividades curriculares, já que a obra da sede definitiva estava distante de ser concluída.

No dia 30 de março do ano de 2012 o Campus Restinga realizou sua primeira solenidade de formatura. Vinte e sete formandos que ingressaram em julho de 2010 receberam o título de Técnicos de Guia de Turismo. Além da reitora do IFRS, do diretor do Campus, dos paraninfos e oradores, a solenidade contou com pronunciamento da presidente da Comissão pró-implantação da Escola Técnica na Restinga, Maria Guaneci Ávila. Esse fato evidencia mais uma vez a presença e a importância da participação da comunidade em todas as atividades do Campus.

Em setembro do ano de 2012 as atividades curriculares iniciaram na sede definitiva do Campus. O primeiro pavilhão foi entregue pela construtora, entretanto existem diversos problemas estruturais de acesso ao local que ainda não foram sanados, como problemas que dizem respeito à segurança, iluminação e transporte. Os alunos expuseram que o Campus localiza-se em um local isolado e seu entorno é rodeado de áreas verdes, que durante a noite podem servir de refúgio para meliantes. Além disso, reclamaram que o trajeto encontrava-se com iluminação precária. Em relação ao transporte reivindicam maior disponibilidade de horários e reclamam que os ônibus os deixam em um local distante da entrada do Campus, sem nenhuma proteção.

Devido ao que foi relatado, os alunos organizaram uma manifestação, convidando toda a comunidade escolar e externa, para chamar a atenção e solicitar alternativas para sanar esses problemas. Realizou-se uma mobilização na Estrada João Antônio da Silveira, uma das principais ruas do bairro Restinga, cujo objetivo era desviar o trânsito e obrigar os motoristas a passar nas ruas internas que chegam ao Campus. Dessa forma buscaram visibilidade para a situação pela qual estão passando e ações das autoridades competentes. Pode-se perceber que a participação ativa da comunidade interna e externa ao Campus ainda ocorre, sempre em busca da melhor qualidade da educação e de condições de ensino e aprendizagem.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção busca explicitar como será realizada a pesquisa, a fim de encontrar as respostas ao problema de pesquisa formulado. Aqui serão definidas as formas de pesquisa quanto ao método e a forma de abordar o problema e quanto aos objetivos. Além disso, serão definidos aspectos da população e amostra e os procedimentos adotados na coleta e análise de dados.

#### **3.1 Delineamento e definição de termos**

Quanto ao método e a forma de abordar o problema, a pesquisa consiste em uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa. Segundo Hair et al. (2005), os dados qualitativos normalmente são empregados com o objetivo de retratar o comportamento das pessoas ou eventos administrativos. A coleta de dados de forma qualitativa geralmente é utilizada durante a fase exploratória do processo de pesquisa. Sua finalidade é detectar e/ou apurar os problemas de pesquisa que possam auxiliar na formulação e teste de conceitos (HAIR et al., 2005).

Nesse sentido, o estudo qualitativo da pesquisa, será baseado em análises de textos e de documentos que fazem referência à história e ao processo de implantação do Campus do

IFRS no Bairro Restinga. Além disso, artigos acadêmicos e livros que fazem menção ao objeto de pesquisa, serão analisados.

Por outro lado a pesquisa quantitativa tem a intenção de quantificar ou mensurar algo que está sendo investigado, convertendo em dados estatísticos. Portanto utiliza ferramentas estatísticas para analisar e interpretar os dados e aferir relações entre variáveis. A coleta de dados de forma quantitativa normalmente é utilizada quando os problemas de pesquisa são bem definidos e a validação dessas considerações geralmente abrange a utilização de dados obtidos em pesquisas de grande escala (HAIR et al., 2005).

No caso dessa pesquisa a análise quantitativa será utilizada para mensurar as opiniões, atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas na implantação e no funcionamento do Campus. Além disso, busca detectar o nível de influência que a comunidade do bairro possa ter exercido nesse processo. Também serão analisadas as características da gestão do IFRS - Campus Restinga através da teoria sobre estilos de liderança (WHITE, LIPPITT e LEWIN, 1939), com o objetivo de identificar qual estilo de liderança está presente na forma de direção utilizada no Campus. Igualmente será estudado se a adoção desse estilo de liderança deve-se à influência exercida pela comunidade do Bairro Restinga, através de sua participação na tomada de decisões referentes ao Campus. Isso será definido a partir do resultado dos questionários aplicados durante a pesquisa quantitativa.

A pesquisa em questão irá utilizar a Teoria sobre Estilos de Liderança (WHITE, LIPPITT E LEWIN, 1939) para analisar o tipo de liderança exercido no IFRS – Campus Restinga. A Teoria aborda a liderança no sentido comportamental do líder, ou seja, a forma como o ele repassa as orientações e trata os subordinados. Existem três estilos de liderança delimitados por essa teoria: autoritária, liberal e democrática. Essa teoria foi adotada por se tratar de formas de utilização da autoridade e no que diz respeito a este estudo a aptidão em fazer uso da autoridade é de extrema importância para possibilitar ou não a participação de outros públicos no processo decisório.

Quanto aos objetivos a pesquisa terá caráter exploratório-descritivo, e será baseada em um estudo de campo da realidade do Campus Restinga do IFRS. A pesquisa exploratória possui o objetivo de aprofundar os conhecimentos a respeito do assunto que está sendo tratado através da intensa investigação da realidade. A forma de pesquisa exploratória que será utilizada neste estudo é a revisão da literatura, ou seja, um estudo aprofundado dos arquivos do Campus, de artigos acadêmicos e de outras fontes onde o objeto da pesquisa é mencionado. Segundo Hair et al. (2005), a revisão da literatura pode ser considerada predecessora de uma pesquisa descritiva, como é o caso deste estudo. A pesquisa descritiva normalmente é estruturada e originada exclusivamente para mensurar características descritas em uma questão de pesquisa e o papel das hipóteses é nortear o processo fornecendo o que necessita ser mensurado (HAIR et al., 2005).

De acordo com Hair et al. (2005), as pesquisas descritivas normalmente fundamentam-se no desenvolvimento de ferramentas para a coleta de dados e em todos os processos subsequentes como a própria coleta de dados, a verificação de erros, a codificação dos dados e o armazenamento destes. A pesquisa descritiva é, na maioria das vezes, confirmatória, ou seja, é empregada para testar hipóteses (HAIR et al. 2005). Dessa forma, o presente estudo contará com utilização de um questionário para obtenção dos dados.

### **3.2 População e amostra**

População diz respeito ao conjunto total dos elementos que possuem características em comum. Esses elementos podem ser pessoas, estabelecimentos, etc. Por sua vez a amostra refere-se a um subconjunto representativo da população, sendo extraída através de métodos probabilísticos ou não probabilísticos (HAIR, et al. 2005).

Ainda segundo Hair et al. (2005), a população alvo da pesquisa consiste no conjunto integral de elementos que são relevantes para a pesquisa, devido ao fato de possuírem as informações que a pesquisa pretende coletar. Dessa forma, a população alvo da pesquisa é formada pela população residente no Bairro Restinga, pelos servidores (docentes e técnicos administrativos) e pelos alunos do Campus Restinga. Será selecionada uma amostra dessa população para a aplicação dos questionários, conforme cálculo evidenciado abaixo. A população totaliza 60.729 integrantes da comunidade, 33 docentes, 13 técnicos administrativos e 403 alunos. O cálculo da amostra baseia-se na estimativa da proporção populacional e foi realizado utilizando-se um grau de confiança de 90%.

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1)E^2}, \text{ onde:}$$

$n$  = Número de indivíduos da amostra

$N$  = Número de indivíduos da população

$Z_{\alpha/2}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado (90%),  $Z_{\alpha/2} = 1,645$ .

$\hat{p}$  = Proporção amostral de indivíduos que pertence à categoria que estamos interessados em estudar.

$\hat{q}$  = Proporção amostral de indivíduos que não pertence à categoria que estamos interessados em estudar ( $q = 1 - p$ ).

$E$  = Margem de erro ou erro máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional ( $p$ ),  $\alpha = 0,10$ .

Obs: Como  $\hat{p}$  e  $\hat{q}$  não são conhecidos, substitui-se seu produto por 0,25 (LUCHESA, 2011).

$$n = \frac{61178 \times 0,25 \times (1,645)^2}{0,25 \times (1,645)^2 + (61178 - 1)(0,10)^2} \cong 68$$

A técnica de amostragem que foi empregada é a probabilística (HAIR, et al. 2005). Nesse tipo de amostragem todos os elementos da população possuem a mesma probabilidade de serem selecionados, assegurando a representatividade da amostra e diminuindo a tendenciosidade de seleção. Os resultados obtidos a partir de uma amostra probabilística podem ser difundidos para a população alvo com um nível específico de segurança. Será uma Amostragem Aleatória Simples, onde cada componente da população tem probabilidade conhecida, diferente de zero, e análoga a dos outros elementos de ser selecionado para compor a amostra. (MATTAR, 1993).

### 3.3 Coleta e análise de dados

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados a pesquisa utilizará diferentes tipos de instrumentos sendo o primeiro a pesquisa documental. Fontes documentais são dados secundários (dados que foram coletados para atender outros objetivos) que podem ser internos da própria organização que se está analisando, como manuais, normativas, relatórios, etc. (ZANELLA, 2009). Na presente pesquisa, por se tratar de uma instituição de ensino, além do regimento interno, de resoluções, normativas e leis será empregado como fonte de pesquisa o plano pedagógico institucional, os quais são fontes internas de dados. Os dados para pesquisa documental também serão coletados externamente. Para este caso serão utilizados os resultados de audiências públicas realizadas com a comunidade desde o momento da decisão de implantar o Campus até a escolha dos cursos que seriam oferecidos.

A referida pesquisa também é caracterizada por um Estudo de Campo já que se trata da análise de uma situação real, realizada em um ambiente real. Apesar de existir algumas semelhanças com os estudos de caso, possuem diferenças metodológicas já que os estudos de campo possuem pouca profundidade e pouca amplitude (ZANELLA, 2009). Dessa forma a pesquisa procura conhecer e interpretar a realidade gerencial do Campus, na tentativa de desvendar qual a intensidade da participação da comunidade em sua gestão.

A coleta de dados também será realizada através da geração de dados primários. Esses dados são instituídos pelo pesquisador com o objetivo de encontrar alternativas que solucionem o problema de pesquisa. Nesse momento que ocorre o contato do pesquisador com a população que está sendo analisada, podendo ser através de entrevistas, questionários, formulários de observação e etc. (MALHOTRA, 2006). O instrumento de coleta de dados primários utilizado nessa pesquisa serão questionários com perguntas comportamentais (cujo objetivo é conhecer o comportamento das pessoas) e preferenciais (que possuem a finalidade de aferir a opinião a respeito de uma situação relacionada com a problemática da pesquisa) (ZANELLA, 2009). As questões serão fechadas e organizadas com base na Escala Likert, ou seja, os respondentes terão como opções de resposta: concordo totalmente; concordo parcialmente; não concordo, nem discordo; discordo parcialmente e discordo totalmente; além da alternativa não sei responder, não tenho opinião formada. Estes questionários serão aplicados com as pessoas diretamente envolvidas no processo estudado, as quais são integrantes da comunidade do bairro, servidores e alunos do Campus Restinga. Diferentemente do estudo de campo, os levantamentos feitos através de questionários (*surveys*) possuem grande amplitude e pouca profundidade, ou seja, englobam grande número de pessoas. Um questionário diz respeito a um grupo de perguntas definidas com a finalidade de obter informações sobre as características ou opiniões dos respondentes. Sua redação é de extrema importância para que os dados coletados sejam precisos (HAIR, et al. 2005).

Segundo Malhotra (2006), a finalidade principal da análise de dados é abastecer com informações que auxiliem o pesquisador na busca pela solução do problema de pesquisa. Para o tratamento e análise dos dados obtidos nesta pesquisa serão empregadas técnicas de análise qualitativas e quantitativas. A primeira corresponde a análises de conteúdo dos documentos internos e externos à organização citados anteriormente. A segunda diz respeito a utilização da estatística descritiva para descrever, organizar e resumir os dados obtidos na pesquisa através dos questionários e da estatística inferencial que busca obter informações acerca da população baseando-se na amostra. Essa inferência corresponderá ao teste de hipótese, ou seja, à identificação e caracterização das relações entre as variáveis determinadas.

### **3.4 Análise descritiva e pré-teste**

Para medir a opinião dos respondentes a respeito da influência que a comunidade do bairro Restinga possa ter ocasionado na implantação e gestão do Campus, foram aplicados questionários contendo doze questões que versam sobre este assunto aos servidores e alunos do Campus e à própria comunidade. Além disso, foram aplicadas outras treze questões aos servidores, a fim de identificar o estilo de liderança presente no Campus. Estas questões foram baseadas na Teoria sobre estilos de liderança (WHITE, LIPPITT E LEWIN, 1939). Os questionários completos podem ser visualizados nos Anexos A e B.

As questões de número 01 à 12 foram elaboradas pela autora da pesquisa. Já as questões referentes ao estilo de liderança (13 à 25) foram elaboradas a partir das características de cada estilo de liderança presentes em (CHIAVENATO, 2000). Devido a isso foi realizado um pré-teste a fim de identificar possíveis inconsistências, exatidão e coerência das questões. Segundo Hair et al. (2005), o pré-teste consiste em aplicar o questionário a uma pequena amostra de respondentes com características análogas as da

população alvo e verificar se cada questão é relevante, se foi claramente redigida e se não apresenta ambiguidade. Para isso, foram aplicados alguns questionários para moradores do bairro, alunos e servidores, tomando-se o cuidado de abranger todos os segmentos, como docentes e técnicos administrativos.

Após aplicar os pré-testes obteve-se alguns *feedbacks* que foram extremamente válidos para clareza e obtenção de dados mais precisos dos questionários. Tanto moradores do bairro, quanto servidores e alunos solicitaram que fosse colocada alternativa de resposta para quem não tivesse conhecimento sobre a questão. No questionário inicial havia apenas as cinco alternativas de resposta da escala likert e após os retornos obtidos através do pré-teste foi incluída a opção “Não sei responder/não tenho opinião formada”. No geral, as questões estavam claras e foram entendidas pelos respondentes, com exceção de algumas correções isoladas que precisaram ser feitas para melhor compreensão do que estava sendo perguntado.

Após esta etapa iniciou-se a distribuição dos questionários aos respondentes. Para os servidores os questionários foram aplicados, a todos sem exceção, através do email institucional, no total de 46, e as respostas foram encaminhadas da mesma forma, entretanto retornaram 21. Para os alunos e comunidade foram entregues pessoalmente, o total de 83 questionários, dos quais retornaram 51. No bairro os questionários foram distribuídos em escolas da rede municipal e estadual, paróquias, jornal, além das residências dos moradores da vizinhança de alunos do Campus.

Antes de passar para o próximo tópico é interessante esclarecer a que se refere cada índice das Tabelas e como a análise dos dados obtidos com os questionários foi feita. Cada valor diz respeito a uma resposta como segue: 5 – Concordo Totalmente; 4 – Concordo Parcialmente; 3 – Não concordo, nem discordo; 2 – Discordo Parcialmente e 1 – Discordo Totalmente. Para cada questão analisou-se média, moda, desvio-padrão, variância, mínimo, máximo e frequências das respostas.

De acordo com Hair et al. (2005), média nada mais é do que a média aritmética, que normalmente apresenta um valor de tendência central, onde grande parte das respostas é distribuída próxima da média ou valor médio. A moda também é uma medida de tendência central que determina o valor que possui maior ocorrência na distribuição das respostas. Desvio-padrão é uma medida que apresenta a dispersão da variabilidade das respostas a partir da média. Em geral, se o desvio-padrão for pequeno ( $<1,0$ ) significa que os respondentes possuem opiniões semelhantes, se for grande ( $>3,0$ ) pode-se concluir que há muita variabilidade nas opiniões. A variância é utilizada para apontar a variabilidade das respostas, quanto mais a variância estiver próxima de zero, mais semelhantes à média são as respostas. A variância será cada vez maior a partir do momento que as opiniões começarem a divergir cada vez mais entre si e da média. Os elementos mínimo e máximo dizem respeito ao menor e ao maior valor assinalados nas respostas, respectivamente.

Frequência diz respeito ao número de vezes que cada resposta foi assinalada nas diferentes questões e a porcentagem é simplesmente a indicação dessa frequência em índices percentuais tomando como base o total de questionários, que abrange as respostas faltantes, as inválidas (duas respostas para a mesma questão) e as que os respondentes não souberam responder. A porcentagem válida toma como base somente as questões com respostas válidas, ou seja, excluem do cálculo as respostas faltantes, as inválidas e as desconhecidas pelos respondentes. Por fim, a porcentagem acumulada diz respeito à soma de respostas assinaladas até o índice analisado.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A relação entre a sociedade e as instituições públicas, cuja missão é atender as demandas da coletividade, é, dentro de um contexto democrático, uma temática importante e

que deve ser cada vez mais explorada no sentido de ampliar os conhecimentos e aplicar a democracia nas diversas áreas de atuação do serviço público. Dessa forma, com a finalidade de tentar entender a influência que a sociedade pode causar nas decisões de uma instituição pública e seu espaço de participação nesse local, neste tópico são reveladas opiniões das pessoas diretamente ligadas ao processo de implantação do Campus do IFRS no Bairro Restinga. Para isso, foram aplicados questionários aos integrantes da comunidade do bairro, aos servidores e alunos do Campus.

Nesta subseção serão apresentados os resultados obtidos a partir da tabulação dos dados dos questionários aplicados. Isso se justifica já que, após a coleta, os dados precisam ser organizados para realização de uma análise pertinente ao objeto de estudo. Através dos questionários, obtiveram-se os dados brutos, os quais foram devidamente preparados através de análises estatísticas e organizados em Tabelas para melhor compreensão dos resultados.

#### 4.1 Resultados dos questionários aplicados aos servidores

A partir da Tabela 1 abaixo pode-se perceber que os respondentes, em média, concordam com a prerrogativa de que a sociedade influencie as decisões tomadas em uma instituição pública, onde esse índice foi de 4,5. A moda apresentou valor 5, demonstrando novamente a concordância dos respondentes com a questão, já que foi a resposta mais assinalada. Isto pode ser demonstrado também através das porcentagens de ocorrência das respostas que no caso da opção concordo totalmente foi de 52% e da opção concordo parcialmente foi de 43%. Apenas um respondente, o que equivale a 5% do total de respostas, não respondeu a questão. O desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,51, demonstrando que os respondentes possuem opiniões semelhantes a respeito dessa questão, sem grande variabilidade. Com o resultado de 0,26 apresentado pela variância, pode-se concluir que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que tanto o menor quanto o maior valor apresentados nas respostas indicam concordância com a questão.

**Tabela 1 - Questão 1: A sociedade pode influenciar as decisões tomadas em uma instituição pública.**

Variáveis	Resultados			
Média	4,5			
Moda	5			
Desvio padrão	0,51			
Variância	0,26			
Mínimo	4			
Máximo	5			

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Concordo Parcialmente	9	43%	45%	45%
Concordo Totalmente	11	52%	55%	100%
Total de respostas	20	95%	100%	
Faltantes	1	5%		
Total	21	100%		

A Tabela 2 abaixo possui resultados semelhantes aos apresentados na Tabela 1. Através dela pode-se concluir que, em média, os respondentes consideram que a comunidade

do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga, sendo representada pelo índice 4,6. A moda assumiu valor 5, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência novamente é de concordância máxima com a questão, aparecendo em 62% das respostas. Já a opção concordo parcialmente foi apontada em 33% das respostas. Do total de respondentes desta questão somente um não soube respondê-la, equivalendo a 5% do total de respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,50, evidenciando que as opiniões dos respondentes são semelhantes, com pouca variabilidade. A variância resultou em 0,25 demonstrando que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram também a concordância dos respondentes com a questão já que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 2 - Questão 2: A comunidade do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,6		
Moda		5		
Desvio padrão		0,50		
Variância		0,25		
Mínimo		4		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Concordo Parcialmente	7	33%	35%	35%
Concordo Totalmente	13	62%	65%	100%
Total de respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	5%		
Total	21	100%		

**Tabela 3 - Questão 3: A luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,86		
Moda		5		
Desvio padrão		0,36		
Variância		0,13		
Mínimo		4		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Concordo Parcialmente	3	14%	14%	14%
Concordo Totalmente	18	86%	86%	100%
Total de respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Em se tratando do esforço da comunidade, a Tabela 3 acima indica que a média das respostas dadas é de aproximadamente 4,86, evidenciando que os respondentes concordam

que a luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga. A moda apresentou valor 5, representando a forte concordância dos respondentes com a questão, já que foi a opção mais assinalada, ocorrendo em 86% das respostas. Já a alternativa concordo parcialmente apareceu em 14% das respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,36, evidenciando que as opiniões dos respondentes são bastante análogas. A variância resultou em torno de 0,13 demonstrando que as respostas são semelhantes entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo confirmam que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

A média de 3,85 que apresenta a Tabela 4 demonstra que, em média, as respostas variaram entre 3 (não concordo, nem discordo) e 4 (concordo parcialmente). A moda assumiu valor 4, revelando que a resposta mais assinalada, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, surgindo em 62% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 19% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa 5% e a opção discordo totalmente aparece em 10% delas. Do total de respondentes desta questão somente um não soube respondê-la, equivalendo a 5% do total de respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 1,09, evidenciando que as opiniões dos respondentes apresentou certa variabilidade. A variância é de aproximadamente 1,19 demonstrando que as respostas possuem uma pequena divergência entre si e em relação à média. Isso também pode ser verificado através das variáveis mínimo e máximo que correspondem a 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente. Através dessa análise pode-se concluir que as respostas ocuparam de um extremo ao outro da escala likert.

**Tabela 4 - Questão 4: A opinião e os anseios da comunidade do bairro é sempre levada em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,85		
Moda		4		
Desvio padrão		1,09		
Variância		1,19		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	10%	10%	10%
Não concordo, nem discordo	1	5%	5%	15%
Concordo parcialmente	13	62%	65%	80%
Concordo Totalmente	4	19%	20%	100%
Total de respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	5%		
Total	21	100%		

Já a partir da Tabela 5 abaixo é possível concluir que, em média, os respondentes consideram a participação de membros da comunidade do Bairro de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga, representada pelo índice 4,24. A moda corresponde a 4, revelando que a resposta de maior ocorrência foi a que se refere a opção

concordo parcialmente, aparecendo em 48% das respostas. A alternativa concordo totalmente foi apontada em 43% das respostas e a opção discordo parcialmente está presente em 10% delas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,89, demonstrando que as opiniões dos respondentes possuem pouca divergência. A variância resultou em 0,79 aproximadamente, significando que as respostas são semelhantes entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 5 - Questão 5: A participação de membros da comunidade do Bairro é de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,24		
Moda		4		
Desvio padrão		0,89		
Variância		0,79		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	2	10%	10%	10%
Concordo Parcialmente	10	48%	48%	57%
Concordo Totalmente	9	43%	43%	100%
Total de respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

**Tabela 6 - Questão 6: A comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,8		
Moda		4		
Desvio padrão		0,89		
Variância		0,8		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo parcialmente	2	10%	10%	10%
Não concordo, nem discordo	4	19%	20%	30%
Concordo parcialmente	10	48%	50%	80%
Concordo totalmente	4	19%	20%	100%
Total das respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sei responder	1	5%		
Total	21	100%		

Em relação à influência da comunidade no campus, a Tabela 6 acima apresenta uma média de 3,8, o que demonstra que a média das respostas variou entre indiferente e concordo parcialmente. A moda apresentou valor 4, demonstrando que a resposta de maior ocorrência, foi a que diz respeito a opção concordo parcialmente, incidindo em 48% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 19% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa também 19% das respostas e a opção discordo parcialmente aparece em 10% delas. Do total de respondentes desta questão apenas um não soube respondê-la, representando 5% do total de respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,89, confirmando que as opiniões dos respondentes apresentaram pouca variabilidade. A variância é de 0,8 e significa que as respostas não apresentam grande divergência entre si nem em relação à média. Os valores mínimo e máximo correspondem a 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente. Através dessa análise pode-se concluir que apesar de existirem apenas duas ocorrências da alternativa discordo parcialmente, as respostas praticamente ocuparam de um extremo ao outro da escala likert.

**Tabela 7 - Questão 7: A direção do Campus Restinga atua de forma democrática e mostra-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações.**

Variáveis		Resultados		
Média				4,3
Moda				4
Desvio padrão				0,57
Variância				0,33
Mínimo				3
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Não concordo, nem discordo	1	5%	5%	5%
Concordo parcialmente	12	57%	60%	65%
Concordo totalmente	7	33%	35%	100%
Total das respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sei responder	1	5%		
Total	21	100%		

A partir da Tabela 7 acima pode-se concluir que, em média, os respondentes consideram que a direção do Campus Restinga atua de forma democrática e mostra-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações, um índice de 4,3. A moda apresentou valor 4, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência entre todas desta questão, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, aparecendo em 57% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 33% das respostas e apenas um respondente foi indiferente à questão representando 5% das respostas. Do total de respondentes somente um também não soube respondê-la, equivalendo a 5% do total de respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,89, evidenciando que as opiniões dos respondentes são semelhantes, com pouca variabilidade. A variância resultou

em 0,33 aproximadamente demonstrando que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 3 (não concordo, nem discordo) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

No que diz respeito à atividade da comunidade, a Tabela 8 abaixo demonstra, através da média de 1,57, que os respondentes acreditam que a participação ativa da comunidade do bairro não atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga. A moda apresentou valor 1, demonstrando que a resposta que mais se repetiu entre todas desta questão, foi a que se refere a opção discordo totalmente, aparecendo em 76% das respostas. A opção discordo parcialmente foi apontada em 05% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa 10% e as alternativas concordo parcialmente e concordo totalmente possuem representação de 05% delas cada uma. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,65 evidencia que as opiniões dos respondentes possuem certa variabilidade. A variância resultou por volta de 1,36 demonstrando que existem divergências das respostas entre si e em relação à média. Isso também pode ser verificado através das variáveis mínimo e máximo que correspondem a 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente. Através dessa análise pode-se concluir que as respostas ocuparam de um extremo ao outro da escala likert, mesmo apenas dois respondentes sinalizando que concordam em algum grau com a questão.

**Tabela 8 - Questão 8: A participação ativa da comunidade do bairro atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		1,57		
Moda		1		
Desvio padrão		1,16		
Variância		1,36		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	16	76%	76%	76%
Discordo parcialmente	1	5%	5%	81%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	90%
Concordo parcialmente	1	5%	5%	95%
Concordo totalmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Em se tratando da busca por informações e espaço de participação pela comunidade, a Tabela 9 indica, através da média de 3,29, que as respostas se posicionaram entre a indiferença à questão e a concordância parcial. A moda assumiu valor 4, revelando que a resposta mais assinalada, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, ocorrendo em 52% das respostas. A opção concordo totalmente da mesma forma que a discordo totalmente foram apontadas em 05% das respostas cada uma, a alternativa não concordo, nem discordo representa 14% e a opção discordo parcialmente representa 24% delas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 1,056, evidenciando que as opiniões dos respondentes apresentou certa variabilidade. A variância é de aproximadamente 1,11

demonstrando que as respostas possuem uma pequena divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo também demonstram que as respostas foram assinaladas de um extremo ao outro da escala likert desde a alternativa 1 (discordo totalmente) até a 5 (concordo totalmente) respectivamente. Apesar da maioria dos respondentes concordarem com a questão (57%), a porcentagem de discordância foi de 29%.

**Tabela 9 - Questão 9: A comunidade do bairro busca sempre estar a par e participar das atividades realizadas no Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,29		
Moda		4		
Desvio padrão		1,06		
Variância		1,11		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5%	5%	5%
Discordo Parcialmente	5	24%	24%	29%
Não concordo, nem discordo	3	14%	14%	43%
Concordo Parcialmente	11	52%	52%	95%
Concordo Totalmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Através da Tabela 10 abaixo verifica-se que os respondentes, em média, discordam que a opinião pública não deva ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas, através do índice 1,71. A moda apresentou valor 1, demonstrando que a resposta que mais ocorreu, foi a que diz respeito a opção discordo totalmente, aparecendo em 67% das respostas. A opção discordo parcialmente foi apontada em 14% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo da mesma forma que a alternativa concordo totalmente representam 05% cada uma e a opção concordo parcialmente possui representação de 10%. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,23 demonstra que as opiniões dos respondentes possuem uma pequena variabilidade. A variância resultou por volta de 1,51 provando que existem algumas divergências das respostas entre si e em relação à média. Isso também pode ser verificado através das variáveis mínimo e máximo que correspondem a 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente. Apesar de apenas 15% do total dos respondentes concordarem com a questão, essa análise permite concluir que as respostas ocuparam de um extremo ao outro da escala likert.

**Tabela 10 - Questão 10: A opinião pública não dever ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas.**

Variáveis		Resultados		
Média				1,71
Moda				1
Desvio padrão				1,23
Variância				1,51
Mínimo				1
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	14	67%	67%	67%
Discordo Parcialmente	3	14%	14%	81%
Não concordo, nem discordo	1	5%	5%	86%
Concordo Parcialmente	2	10%	10%	95%
Concordo Totalmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

**Tabela 11 - Questão 11: O Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino.**

Variáveis		Resultados		
Média				4,4
Moda				5
Desvio padrão				0,82
Variância				0,67
Mínimo				2
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	1	5%	5%	5%
Não concordo, nem discordo	1	5%	5%	10%
Concordo Parcialmente	7	33%	35%	45%
Concordo Totalmente	11	52%	55%	100%
Total das respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	5%		
Total	21	100%		

Em relação às características do conselho de campus, a Tabela 11 acima indica, através da média de 4,4, que os respondentes concordam que o Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino.

A moda apresentou valor 5, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência entre todas desta questão, foi a que se refere a opção concordo totalmente. Isto pode ser demonstrado também através das porcentagens de ocorrência das respostas que no caso da opção concordo totalmente foi de 52% e da opção concordo parcialmente foi de 33%. As alternativas discordo parcialmente e indiferentes apareceram em 05% das respostas cada uma. Apenas um respondente, o que equivale a 5% do total de respostas, não soube responder a questão. Neste caso o desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,82, demonstrando que os respondentes possuem opiniões semelhantes a respeito dessa questão, sem grande variabilidade. Com o resultado de 0,67, pode-se concluir que as respostas são análogas entre si e à média, já que quanto mais próxima de zero a variância, mais semelhantes à média são as respostas. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente, evidenciando que alguns respondentes não compartilham da mesma opinião da maioria.

**Tabela 12 - Questão 12: A participação da comunidade realmente tem poder efetivo de decisão nas formulações do Conselho de Campus.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,7		
Moda		4		
Desvio padrão		1,03		
Variância		1,06		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5%	5%	5%
Discordo Parcialmente	2	10%	10%	15%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	25%
Concordo Parcialmente	12	57%	60%	85%
Concordo Totalmente	3	14%	15%	100%
Total de respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	5%		
Total	21	100%		

Em relação à efetividade da participação da comunidade nas decisões do conselho de campus, a Tabela 12 mostra que a média de 3,7 das respostas indica que elas variaram entre indiferença e a concordância parcial. A moda apresenta valor 4, evidenciando que a resposta de maior ocorrência, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, aparecendo em 57% das respostas. A opção discordo parcialmente da mesma forma que a não concordo, nem discordo apareceram em 10% das respostas cada uma, a alternativa concordo totalmente representa 14% das respostas e a opção discordo totalmente representa 05% delas. Apenas um respondente, o que equivale a 5% do total de respostas, não soube responder a questão. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 1,03, confirmando que as opiniões dos respondentes apresentaram uma pequena variabilidade. A variância é de aproximadamente 1,06 demonstrando que as respostas possuem uma pequena divergência entre si e em relação à

média. As variáveis mínimo e máximo também demonstram que as respostas foram assinaladas de um extremo ao outro da escala likert desde a alternativa 1 (discordo totalmente) até a 5 (concordo totalmente) respectivamente. Houve a concordância da maioria dos respondentes com a questão (71%), entretanto existiu 3 ocorrências de discordância no nível de 15%.

#### 4.1.1 Questões sobre liderança aplicadas aos servidores

A Tabela 13 abaixo mostra que a média de 1,52, confirma que os respondentes não consideram que apenas o líder determine as diretrizes do Campus, sem qualquer participação do grupo. A moda apresenta valor 1, comprovando que a resposta que mais foi assinalada, foi a que se refere a opção discordo totalmente, aparecendo em 67% das respostas. A opção discordo parcialmente ocorreu em 24% das respostas e a alternativa concordo parcialmente representa 10% delas. O Desvio-padrão de aproximadamente 0,93, demonstra que as opiniões dos respondentes são semelhantes e não apresentaram grande variabilidade. A variância de aproximadamente 0,86 revela que as respostas são análogas entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo totalmente) e 4 (concordo parcialmente) respectivamente. Houve a discordância da maioria dos respondentes com a questão (91%), entretanto existiu 2 ocorrências de concordância representando 10%.

**Tabela 13 - Questão 13: No Campus Restinga apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.**

Variáveis		Resultados		
Média		1,52		
Moda		1		
Desvio padrão		0,93		
Variância		0,86		
Mínimo		1		
Máximo		4		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	14	67%	67%	67%
Discordo Parcialmente	5	24%	24%	90%
Concordo Parcialmente	2	10%	10%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Em relação à definição de tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho pelo líder, a Tabela 14 demonstra, através da média de 2,19, que as respostas variaram de discordo parcialmente à indiferença à questão. A moda apresenta valor 1, comprovando que a resposta de maior ocorrência, foi a que se refere a opção discordo totalmente, aparecendo em 38% das respostas. A opção discordo parcialmente ocorreu em 29% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo foi apontada em 10% das respostas e a alternativa concordo parcialmente representa 24% delas. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,21, demonstra que as opiniões dos respondentes possuem uma pequena variabilidade. A variância de aproximadamente 1,46 revela que as respostas possuem certa divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo

totalmente) e 4 (concordo parcialmente) respectivamente. Houve a discordância da maioria dos respondentes com a questão (67%), entretanto existiu 5 ocorrências de concordância representando 24% do total das respostas.

**Tabela 14 - Questão 14: O líder define qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.**

Variáveis		Resultados		
Média		2,19		
Moda		1		
Desvio padrão		1,21		
Variância		1,46		
Mínimo		1		
Máximo		4		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	8	38%	38%	38%
Discordo Parcialmente	6	29%	29%	67%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	76%
Concordo Parcialmente	5	24%	24%	100%
Total das Respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

**Tabela 15 - Questão 15: Os processos de trabalho são debatidos pelo grupo, estimulados e assistidos pelo líder.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,48		
Moda		5		
Desvio padrão		1,33		
Variância		1,76		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5%	5%	5%
Discordo Parcialmente	6	29%	29%	33%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	43%
Concordo Parcialmente	6	29%	29%	71%
Concordo Totalmente	6	29%	29%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Nota-se a partir da Tabela 15 acima que os respondentes possuem opiniões divididas nessa questão, já que as alternativas discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo totalmente tiveram 29% de respostas cada uma. Claro que a concordância com a questão representa 58% do total das respostas, mas a discordância deve ser levada em consideração. A opção discordo totalmente representa 05% das respostas e a não concordo, nem discordo 10% delas. A média de aproximadamente 3,48 demonstra que a média das respostas ficou entre indiferentes e a concordância parcial. A moda apresenta valor 5, comprovando que a resposta de maior ocorrência, foi a que se refere a opção concordo totalmente. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,33, demonstra que as opiniões dos respondentes possuem uma pequena variabilidade. A variância de aproximadamente 1,76 revela que as respostas possuem divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 16 - Questão 16: O líder busca ser um integrante normal do grupo pouco envolvendo-se com as tarefas.**

Variáveis		Resultados		
Média				2,71
Moda				2
Desvio padrão				1,35
Variância				1,81
Mínimo				1
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	5	24%	24%	24%
Discordo Parcialmente	5	24%	24%	48%
Não concordo, nem discordo	4	19%	19%	67%
Concordo Parcialmente	5	24%	24%	90%
Concordo Totalmente	2	10%	10%	100%
Total de respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Em se tratando do envolvimento do líder com as tarefas, através da Tabela 16 acima consegue-se perceber que os respondentes também dividiram suas opiniões a respeito da questão, já que as alternativas discordo parcialmente, discordo totalmente e concordo parcialmente tiveram 24% de respostas cada uma. A discordância com a questão foi maior, representando 48% do total das respostas e demonstrando que os respondentes não consideram que o líder busca ser um integrante normal do grupo pouco envolvendo-se com as tarefas. A opção concordo totalmente representa 10% das respostas e a não concordo, nem discordo 19% delas. A média de aproximadamente 2,71 demonstra que a média das respostas ficou entre a discordância parcial e a indiferença à questão. A moda apresenta valor 2, comprovando que a resposta de maior ocorrência, foi a que se refere a opção discordo parcialmente. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,35 demonstra que as opiniões dos respondentes possuem uma pequena variabilidade. A variância de aproximadamente 1,81 revela que as respostas possuem divergência entre si e em relação à média. As variáveis

mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

No que diz respeito às atitudes do líder para com os subordinados, a Tabela 17 apresenta uma média de aproximadamente 3,52, o que demonstra que a média das respostas ocupa uma posição entre não concordo, nem discordo e concordo parcialmente. A moda assumiu valor 4, revelando que a resposta mais assinalada, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, surgindo em 52% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 10% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa 19% das respostas da mesma forma que a opção discordo parcialmente. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,93, evidenciando que as opiniões dos respondentes apresentam semelhanças. A variância é de aproximadamente 0,86 demonstrando que as respostas não possuem divergência significativa entre si e em relação à média, apesar das variáveis mínimo e máximo corresponderem a 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 17 - Questão 17: O líder é objetivo e suas críticas e elogios são baseados nos fatos.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,52		
Moda		4		
Desvio padrão		0,93		
Variância		0,86		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	4	19%	19%	19%
Não concordo, nem discordo	4	19%	19%	38%
Concordo Parcialmente	11	52%	52%	90%
Concordo Totalmente	2	10%	10%	100%
Total de respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

A Tabela 18 demonstra a uma média de 1,45, os respondentes não consideram o líder dominador e também não entendem que seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro sejam de cunho pessoal. A moda apresenta valor 1, comprovando que a resposta que mais foi assinalada, foi a que se refere a opção discordo totalmente, aparecendo em 71% das respostas. A opção discordo parcialmente ocorreu em 10% das respostas da mesma forma que a alternativa não concordo, nem discordo e a opção concordo parcialmente representa apenas 05% delas. Somente um respondente, o que equivale a 5% do total de respostas, não soube responder a questão. O Desvio-padrão de aproximadamente 0,89 demonstra que as opiniões dos respondentes são semelhantes e não apresentaram grande variabilidade. A variância de aproximadamente 0,79 revela que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo totalmente) e 4 (concordo parcialmente) respectivamente. Houve a discordância da maioria dos respondentes com a questão (81%), e apenas uma ocorrência de concordância.

**Tabela 18 - Questão 18: O líder é dominador e seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro são de cunho pessoal.**

Variáveis		Resultados		
Média				1,45
Moda				1
Desvio padrão				0,89
Variância				0,79
Mínimo				1
Máximo				4

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	15	71%	75%	75%
Discordo Parcialmente	2	10%	10%	85%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	95%
Concordo Parcialmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	20	95%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	5%		
Total	21	100%		

**Tabela 19 - Questão 19: As decisões grupais ou individuais são tomadas com liberdade total pelo grupo, com participação mínima do líder.**

Variáveis		Resultados		
Média				3,33
Moda				4
Desvio padrão				1,19
Variância				1,43
Mínimo				1
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5%	5%	5%
Discordo Parcialmente	6	29%	29%	33%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	43%
Concordo Parcialmente	9	43%	43%	86%
Concordo Totalmente	3	14%	14%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Em relação à tomada de decisão pelo grupo, a Tabela 19 apresenta uma média de 3,33, demonstrando que as respostas variaram entre a indiferença à questão e à concordância parcial com ela. O índice 4 referente à moda, revela que a maioria dos respondentes concorda com a afirmativa de que as decisões grupais ou individuais são tomadas com liberdade total pelo

grupo, com participação mínima do líder. Este índice juntamente com a opção concordo totalmente possui representatividade de 57% das respostas, ao passo que a discordância com a questão soma 34%. A alternativa não concordo, nem discordo representa 10% das respostas. O Desvio-padrão de 1,19 demonstra que as opiniões dos respondentes possuem alguma variabilidade. A variância de 1,43 revela que as respostas possuem divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo ocupam de um extremo ao outro das alternativas de resposta.

No que diz respeito à participação do líder nos debates, a Tabela 20 abaixo revela a partir da média de 3,05, que as respostas oscilaram entre a indiferença à questão e à concordância parcial. Através do índice 4 referente à moda, pode-se verificar que a maioria dos respondentes concorda com a afirmativa de que a participação do líder nos debates do grupo consiste apenas em esclarecer dúvidas e fornecer informações somente quando solicitadas. Este índice somado ao que corresponde à opção concordo totalmente possui representatividade de 48% das respostas, ao passo que a discordância com a questão soma 38%. A alternativa não concordo, nem discordo representa 14% das respostas. O Desvio-padrão de 1,28 demonstra que as opiniões dos respondentes possuem alguma variabilidade, da mesma forma que é possível verificar através da pequena diferença entre as taxas de concordância e discordância. A variância de 1,65 revela que as respostas possuem significativa divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo ocupam de um extremo ao outro das alternativas de resposta.

**Tabela 20 - Questão 20: A participação do líder nos debates do grupo consiste apenas em esclarecer dúvidas e fornecer informações desde que solicitadas.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,05		
Moda		4		
Desvio padrão		1,28		
Variância		1,65		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	3	14%	14%	14%
Discordo Parcialmente	5	24%	24%	38%
Não concordo, nem discordo	3	14%	14%	52%
Concordo Parcialmente	8	38%	38%	90%
Concordo Totalmente	2	10%	10%	100%
Total de respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

A partir da análise da Tabela 21 verifica-se que os respondentes, em média, discordam da afirmativa de que existe absoluta falta de participação do líder e que a divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ficam totalmente a cargo do grupo, sendo representada pelo índice 1,86. A moda, definida através do número 1, indica que a maioria das respostas teve discordância máxima com a questão, sendo representada 72% juntamente com a alternativa discordo parcialmente. O índice de concordância com a questão foi de 19% e a

alternativa não concordo, nem discordo apresentou representatividade de 10%. O Desvio-padrão de 1,24 comprova que as opiniões dos respondentes possuem variabilidade. A variância de 1,53 indica que as respostas possuem significativa divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo correspondem a 1 (discordo totalmente) e 4 (concordo parcialmente).

**Tabela 21 - Questão 21: Existe absoluta falta de participação do líder. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ficam totalmente a cargo do grupo.**

Variáveis		Resultados		
Média		1,86		
Moda		1		
Desvio padrão		1,24		
Variância		1,53		
Mínimo		1		
Máximo		4		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	13	62%	62%	62%
Discordo Parcialmente	2	10%	10%	71%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	81%
Concordo Parcialmente	4	19%	19%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

**Tabela 22 - Questão 22: O líder não procura avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.**

Variáveis		Resultados		
Média		1,76		
Moda		1		
Desvio padrão		0,89		
Variância		0,79		
Mínimo		1		
Máximo		4		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	10	48%	48%	48%
Discordo Parcialmente	7	33%	33%	81%
Não concordo, nem discordo	3	14%	14%	95%
Concordo Parcialmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

A Tabela 22 indica que os respondentes, em média, discordam da prerrogativa do líder não avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, a um índice de 1,76. A moda, definida com valor 1, indica que a discordância máxima com a questão foi a de maior frequência, sendo de 81% juntamente com a discordância parcial. A concordância com a questão foi de apenas um respondente, a um nível de 5% e a alternativa não concordo, nem discordo é representada por 14% das respostas. O Desvio-padrão de 0,89 demonstra que as opiniões dos respondentes são semelhantes e não apresentaram grande variabilidade. A variância de 0,79 revela que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo correspondem a alternativa 1 (discordo totalmente) e 4 (concordo parcialmente) respectivamente.

Em se tratando do desempenho das atividades, a Tabela 23 revela que os respondentes, em média, discordam que somente o líder defina os meios para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo, a um índice de 2,67. A moda cujo valor é 2, demonstra que a alternativa mais assinalada foi de discordância com a questão também, com 29% das respostas. No total, o percentual de respostas de discordância é de 48%. 29% dos respondentes concordaram com a questão e 24% não concordaram, nem discordaram. O Desvio-padrão de 1,19 indica que as opiniões dos respondentes possuem variabilidade. A variância de 1,43 demonstra que as respostas possuem divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo ocupam de um extremo ao outro das alternativas de resposta.

**Tabela 23 - Questão 23: O líder define os meios para a execução das tarefas, individualmente, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.**

Variáveis		Resultados		
Média		2,67		
Moda		2		
Desvio padrão		1,19		
Variância		1,43		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	4	19%	19%	19%
Discordo Parcialmente	6	29%	29%	48%
Não concordo, nem discordo	5	24%	24%	71%
Concordo Parcialmente	5	24%	24%	95%
Concordo Totalmente	1	5%	5%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

A Tabela 24 abaixo demonstra que os respondentes, em média, concordam que os procedimentos para o alcance dos objetivos são estipulados pelo próprio grupo, com aconselhamento técnico do líder quando necessário e com debate sobre as alternativas, a um índice de 3,76. A moda apresenta valor 4, evidenciando que a maioria dos respondentes concordam com a questão, sendo representada por 57% das respostas. Além disso, 19% dos

respondentes também concordam com a questão mesmo que de forma parcial. O percentual de discordância atingiu 15% das respostas apenas e os indiferentes somaram 10% delas. O Desvio-padrão de 1,04 indica que as opiniões dos respondentes possuem uma pequena variabilidade. A variância de 1,09 demonstra que as respostas possuem uma ligeira divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo ocupam de um extremo ao outro das alternativas de resposta.

**Tabela 24 - Questão 24: O próprio grupo estipula os procedimentos para o alcance dos objetivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, o qual sugere alternativas para escolha pelo grupo. O debate gera novos rumos às tarefas.**

Variáveis		Resultados		
Média				3,76
Moda				4
Desvio padrão				1,04
Variância				1,09
Mínimo				1
Máximo				5

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	5%	5%	5%
Discordo Parcialmente	2	10%	10%	14%
Não concordo, nem discordo	2	10%	10%	24%
Concordo Parcialmente	12	57%	57%	81%
Concordo Totalmente	4	19%	19%	100%
Total das respostas	21	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Total	21	100%		

Sobre os comentários do líder em relação às tarefas, a Tabela 25 revela que os respondentes, em média, discordam que o líder somente faça comentários irregulares sobre as atividades dos membros e quando perguntado, a um índice de 2,22. A moda apresentada, 1, demonstra que a alternativa mais assinalada foi de discordância com a questão também, com 38% das respostas. No total, o percentual de respostas de discordância é de 52%. 19% dos respondentes concordaram com a questão e 14% não concordaram, nem discordaram. O Desvio-padrão de 1,35 indica que as opiniões dos respondentes possuem significativa variabilidade. A variância de 1,83 demonstra que as respostas possuem considerável divergência entre si e em relação à média. Os valores mínimo e máximo ocupam de um extremo ao outro das alternativas de resposta.

**Tabela 25 - Questão 25: O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado.**

Variáveis		Resultados		
Média		2,22		
Moda		1		
Desvio padrão		1,35		
Variância		1,83		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	8	38%	44%	44%
Discordo Parcialmente	3	14%	17%	61%
Não concordo, nem discordo	3	14%	17%	78%
Concordo Parcialmente	3	14%	17%	94%
Concordo Totalmente	1	5%	6%	100%
Total de respostas	18	85%	100%	
Faltantes	1	5%		
Não sabe responder	2	10%		
Total	21	100%		

#### 4.2 Resultados dos questionários aplicados à comunidade

**Tabela 26 - Questão 1: A sociedade pode influenciar as decisões tomadas em uma instituição pública.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,53		
Moda		5		
Desvio padrão		0,58		
Variância		0,33		
Mínimo		3		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Não concordo, nem discordo	2	4%	4%	4%
Concordo Parcialmente	20	39%	39%	43%
Concordo totalmente	29	57%	57%	100%
Total de respostas	51	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	0	0%		
Total	51	100%		

A partir da Tabela 26 acima pode-se perceber que os respondentes, em média, concordam com a prerrogativa de que a sociedade influencie as decisões tomadas em uma instituição pública, onde esse índice foi de 4,53. A moda, cujo índice é 5, demonstra novamente a concordância dos respondentes com a questão, já que foi a resposta mais assinalada. Isto também pode ser verificado através das porcentagens de ocorrência das respostas que no caso da opção concordo totalmente foi de 57% e da opção concordo parcialmente de 43%. Apenas dois respondentes, o que equivale a 4% do total de respostas, ficaram indiferentes à questão. O desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,58, demonstrando que os respondentes possuem opiniões semelhantes a respeito dessa questão, sem grande variabilidade. Com o resultado de 0,33 apresentado pela variância, pode-se concluir que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor índice apresentado foi de indiferença a questão e o maior de concordância máxima com a questão.

A Tabela 27 revela que, em média, os respondentes consideram que a comunidade do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga, sendo representada pelo índice 4,35. A moda assumiu valor 4, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência novamente é de concordância com a questão, aparecendo em 55% das respostas. Já a opção concordo totalmente foi apontada em 35% das respostas. Do total de respondentes desta questão somente dois não souberam respondê-la, equivalendo a 4% do total de respostas, mesmo percentual apresentado pelos indiferentes à questão. Uma resposta foi invalidada, pois o respondente marcou duas opções na mesma questão. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,56, evidenciando que as opiniões dos respondentes são semelhantes, com pouca variabilidade. A variância resultou em 0,32 demonstrando que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor índice apresentado foi de indiferença à questão e o maior, de concordância máxima com a questão.

**Tabela 27 - Questão 2: A comunidade do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga.**

<b>Variáveis</b>	<b>Resultados</b>			
Média	4,35			
Moda	4			
Desvio padrão	0,56			
Variância	0,32			
Mínimo	3			
Máximo	5			

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Porcentagem Válida</b>	<b>Porcentagem Acumulada</b>
Não concordo, nem discordo	2	4%	4%	4%
Concordo Parcialmente	28	55%	58%	63%
Concordo totalmente	18	35%	38%	100%
Total de respostas	48	94%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	2	4%		
Inválidos*	1	2%		
Total	51	100%		

\*Duas respostas marcadas

Na Tabela 28 abaixo a média das respostas dadas é de aproximadamente 4,48, evidenciando que os respondentes concordam que a luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga. A moda exibiu valor 5, representando a forte concordância dos respondentes com a questão, já que foi a opção mais assinalada, ocorrendo em 57% das respostas. A alternativa concordo parcialmente apareceu em 31% delas. A discordância com a questão ficou no nível de 4% e a indiferença a ela foi de 6%. Apenas um respondente não soube responder a questão, equivalendo a 2% das respostas. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,76, evidenciando que as opiniões dos respondentes são bastante análogas. A variância resultou em torno de 0,58 demonstrando que as respostas são semelhantes entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo confirmam que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 28 - Questão 3: A luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,48		
Moda		5		
Desvio padrão		0,76		
Variância		0,58		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	2	4%	4%	4%
Não concordo, nem discordo	3	6%	6%	10%
Concordo Parcialmente	16	31%	32%	42%
Concordo totalmente	29	57%	58%	100%
Total de respostas	50	98%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	2%		
Total	51	100%		

Sobre a apreciação das opiniões da comunidade, a Tabela 29 demonstra que, em média, os respondentes concordam com a prerrogativa de que a opinião e os anseios da comunidade do bairro são sempre levados em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga, a um índice de 4. Da mesma forma a moda assumiu valor 4, revelando que a resposta mais assinalada, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, surgindo em 59% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 16% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa 12% e a discordância aparece em apenas 2% delas. Do total de respondentes desta questão o índice de desconhecimento sobre ela atingiu 12%, onde 6 pessoas não souberam respondê-la. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,65, evidenciando que as opiniões dos respondentes não apresentaram muita variabilidade. A variância é de aproximadamente 0,42 demonstrando que as respostas não possuem grande divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo confirmam que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 29 - Questão 4: A opinião e os anseios da comunidade do bairro são sempre levados em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4		
Moda		4		
Desvio padrão		0,65		
Variância		0,42		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	1	2%	2%	2%
Não concordo, nem discordo	6	12%	13%	16%
Concordo Parcialmente	30	59%	67%	82%
Concordo totalmente	8	16%	18%	100%
Total de respostas	45	88%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	6	12%		
Total	51	100%		

**Tabela 30 - Questão 5: A participação de membros da comunidade do Bairro é de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,57		
Moda		5		
Desvio padrão		0,76		
Variância		0,57		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	1	2%	2%	2%
Não concordo, nem discordo	2	4%	4%	6%
Concordo Parcialmente	13	25%	25%	31%
Concordo totalmente	35	69%	69%	100%
Total de respostas	51	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	0	0%		
Total	51	100%		

A partir da Tabela 30 é possível concluir que, em média, os respondentes consideram a participação de membros da comunidade do Bairro de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga, a um valor de 4,57. A moda corresponde a 5,

revelando que a resposta de maior ocorrência foi a de concordância máxima com a questão, aparecendo em 69% das respostas. A alternativa concordo parcialmente foi apontada em 25% das respostas, a indiferença com a questão atingiu 4% e a discordância com ela somou 2%. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,76, demonstrando que as opiniões dos respondentes possuem pouca divergência. A variância resultou em 0,57 aproximadamente, significando que as respostas são semelhantes entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo confirmam que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

Em se tratando da influência da comunidade no Campus, a Tabela 31 revela que, em média, os respondentes concordam com a afirmativa de que comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus, representado pelo valor 4. A moda apresentou valor 4, demonstrando que a resposta de maior ocorrência, foi a que diz respeito a opção concordo parcialmente, incidindo em 45% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 22% das respostas, a alternativa não concordo, nem discordo representa 10% e a discordância com a questão aparece em 6% delas. Do total de respondentes desta questão sete não souberam respondê-la, representando 14% do total de respostas e duas pessoas não assinalaram a questão. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,84, confirmando que as opiniões dos respondentes não apresentaram variabilidade. A variância é de 0,7 e significa que as respostas não apresentam grande divergência entre si nem em relação à média. Os valores mínimo e máximo correspondem a 2 (discordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 31 - Questão 6: A comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus.**

Variáveis		Resultados		
Média		4		
Moda		4		
Desvio padrão		0,84		
Variância		0,7		
Mínimo		2		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Parcialmente	3	6%	7%	7%
Não concordo, nem discordo	5	10%	12%	19%
Concordo Parcialmente	23	45%	55%	74%
Concordo totalmente	11	22%	26%	100%
Total de respostas	42	82%	100%	
Faltantes	2	4%		
Não sabe responder	7	14%		
Total	51	100%		

No que diz respeito à atuação da direção do Campus, a partir da Tabela 32 abaixo pode-se concluir que a media de 3,87, variou de indiferente a concordo parcialmente com a questão. A moda apresentou valor 5, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência entre todas desta questão, foi a que se refere a opção concordo totalmente, aparecendo em 29% das respostas. A opção concordo parcialmente foi apontada em 22% das

respostas, a discordância com a questão atingiu 14% e os indiferentes a ela representam 8% das respostas. Do total de respondentes 14 não souberam respondê-la, equivalendo a 27% do total de respostas. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,23, evidencia que as opiniões dos respondentes possuem alguma variabilidade. A variância resultou em 1,52 aproximadamente demonstrando que as respostas possuem certa divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 32 - Questão 7: A direção do Campus Restinga atua de forma democrática e mostra-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,87		
Moda		5		
Desvio padrão		1,23		
Variância		1,52		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	4%	5%	5%
Discordo Parcialmente	5	10%	14%	19%
Não concordo, nem discordo	4	8%	11%	30%
Concordo Parcialmente	11	22%	30%	59%
Concordo totalmente	15	29%	41%	100%
Total de respostas	37	73%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	14	27%		
Total	51	100%		

Através da Tabela 33 abaixo pode-se perceber que, em média, os respondentes acreditam que a participação ativa da comunidade do bairro não atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga, representada pelo índice 1,82. A moda apresentou valor 1, demonstrando que a resposta que mais se repetiu entre todas desta questão, foi a que se refere a opção discordo totalmente, aparecendo em 51% das respostas. A opção discordo parcialmente foi apontada em 20% das respostas, a indiferença a questão representa 16% delas e a concordância com ela possui representação de 10%. Duas pessoas não souberam responder a questão, representando 4% das respostas. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,11 evidencia que as opiniões dos respondentes possuem certa variabilidade. A variância resultou por volta de 1,24 demonstrando que existem divergências das respostas entre si e em relação à média. Isso também pode ser verificado através das variáveis mínimo e máximo que correspondem a 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente. Através dessa análise pode-se concluir que as respostas ocuparam de um extremo ao outro da escala likert.

**Tabela 33 - Questão 8: A participação ativa da comunidade do bairro atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		1,82		
Moda		1		
Desvio padrão		1,11		
Variância		1,24		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	26	51%	53%	53%
Discordo Parcialmente	10	20%	20%	73%
Não concordo, nem discordo	8	16%	16%	90%
Concordo Parcialmente	3	6%	6%	96%
Concordo totalmente	2	4%	4%	100%
Total de respostas	49	96%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	2	4%		
Total	51	100%		

**Tabela 34 - Questão 9: A comunidade do bairro busca sempre estar a par e participar das atividades realizadas no Campus Restinga.**

Variáveis		Resultados		
Média		3,14		
Moda		4		
Desvio padrão		1,23		
Variância		1,51		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	7	14%	14%	14%
Discordo Parcialmente	9	18%	18%	32%
Não concordo, nem discordo	7	14%	14%	46%
Concordo Parcialmente	23	45%	46%	92%
Concordo totalmente	4	8%	8%	100%
Total de respostas	50	98%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	1	2%		
Total	51	100%		

Sobre o conhecimento e participação nas atividades do campus pela comunidade, a Tabela 34 apresenta uma média de aproximadamente 3,14, o que demonstra que a média das

respostas variou de indiferente a concordo parcialmente. A moda assumiu valor 4, revelando que a resposta mais assinalada, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, ocorrendo em 45% das respostas. A opção concordo totalmente foi apontada em 8% das respostas, a indiferença à questão representa 14% das respostas e a discordância soma 32%. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 1,23, evidenciando que as opiniões dos respondentes apresentou variabilidade. A variância é de aproximadamente 1,51 demonstrando que as respostas possuem divergência entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo também demonstram que as respostas foram assinaladas de um extremo ao outro da escala likert desde a alternativa 1 (discordo totalmente) até a 5 (concordo totalmente) respectivamente.

Em se tratando da consideração da opinião pública em decisões organizacionais de instituições públicas, através da Tabela 35 verifica-se que a média das respostas apresentou valor de 2,49 demonstrando que esta média variou de discordo parcialmente a indiferente. O índice 1 referente à moda, revela que a resposta que mais ocorreu, foi a que diz respeito a opção discordo totalmente, aparecendo em 51% das respostas. A opção discordo parcialmente foi apontada em 10% das respostas, a indiferença à questão representa 4% das respostas e a concordância com ela possui representação de 36%. O Desvio-padrão de aproximadamente 1,68 demonstra que as opiniões dos respondentes possuem significativa variabilidade. A variância de 2,81 confirma que a divergência entre as respostas e em relação à média foi relativamente alta. Isso também pode ser verificado através das variáveis mínimo e máximo que correspondem a 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 35 - Questão 10: A opinião pública não dever ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas.**

Variáveis		Resultados		
Média		2,49		
Moda		1		
Desvio padrão		1,68		
Variância		2,81		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	26	51%	51%	51%
Discordo Parcialmente	5	10%	10%	61%
Não concordo, nem discordo	2	4%	4%	65%
Concordo Parcialmente	8	16%	16%	80%
Concordo totalmente	10	20%	20%	100%
Total de respostas	51	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	0	0%		
Total	51	100%		

A partir da Tabela 36 pode-se perceber que os respondentes, em média, concordam que o Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino, através do índice 4,41. A moda apresentou valor 5, o que significa que a resposta que obteve maior ocorrência foi a de concordância máxima com

a questão, a qual alcançou 61% das respostas. A opção concordo parcialmente é representada por 27% das respostas e os indiferentes e os discordantes somam 6% delas, cada um. O desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,98, demonstrando que os respondentes possuem opiniões semelhantes a respeito dessa questão, sem grande variabilidade. Com o resultado de 0,97 apresentado pela variância, pode-se concluir que as respostas são análogas entre si e à média. As variáveis mínimo e máximo demonstram que o menor e o maior valor apresentados nas respostas são 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) respectivamente, evidenciando que alguns respondentes não compartilham da mesma opinião da maioria.

**Tabela 36 - Questão 11: O Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,41		
Moda		5		
Desvio padrão		0,98		
Variância		0,97		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	4%	4%	4%
Discordo Parcialmente	1	2%	2%	6%
Não concordo, nem discordo	3	6%	6%	12%
Concordo Parcialmente	14	27%	27%	39%
Concordo totalmente	31	61%	61%	100%
Total de respostas	51	100%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	0	0%		
Total	51	100%		

A Tabela 37 mostra que os respondentes, em média, consideram que a participação da comunidade realmente tem poder efetivo de decisão nas formulações do Conselho de Campus, a um índice de 4,02. A moda apresenta valor 4, evidenciando que a resposta de maior ocorrência, foi a que se refere a opção concordo parcialmente, aparecendo em 45% das respostas. A alternativa concordo totalmente representa 29% das respostas, os indiferentes à questão somam 12% e os discordantes 6%. Quatro respondentes, o que equivale a 8% do total de respostas, não souberam responder a questão. O Desvio-padrão apresentou aproximadamente o valor de 0,98, confirmando que as opiniões dos respondentes não apresentaram grande variabilidade. A variância é de aproximadamente 0,96 demonstrando que as respostas não possuem divergência significativa entre si e em relação à média. As variáveis mínimo e máximo também demonstram que as respostas foram assinaladas de um extremo ao outro da escala likert desde a alternativa 1 (discordo totalmente) até a 5 (concordo totalmente) respectivamente.

**Tabela 37 - Questão 12: A participação da comunidade realmente tem poder efetivo de decisão nas formulações do Conselho de Campus.**

Variáveis		Resultados		
Média		4,02		
Moda		4		
Desvio padrão		0,98		
Variância		0,96		
Mínimo		1		
Máximo		5		

Respostas	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Discordo Totalmente	2	4%	4%	4%
Discordo Parcialmente	1	2%	2%	6%
Não concordo, nem discordo	6	12%	13%	19%
Concordo Parcialmente	23	45%	49%	68%
Concordo totalmente	15	29%	32%	100%
Total de respostas	47	92%	100%	
Faltantes	0	0%		
Não sabe responder	4	8%		
Total	51	100%		

## 5. CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados pode-se concluir que o presente estudo alcançou o objetivo de identificar o papel da comunidade do bairro Restinga no processo de implantação do Campus do IFRS nessa localidade. Tanto os moradores do bairro quanto os servidores e alunos do Campus reconhecem a importância da participação social nesse processo e a contribuição que os integrantes da comunidade forneceram para a concretização desse objetivo. Estes resultados podem ser confirmados através do que foi mencionado por Carneiro (2010), de que as Instituições Públicas são organizações que possuem o objetivo de atender aos interesses da sociedade, a qual cada vez mais requer transparência e espaço para participação. Mais do que isso, essas Instituições pertencem à coletividade, e o cidadão não oferece uma simples contribuição no processo e sim exerce seu direito de participação através da cidadania para deliberar a respeito das decisões que visam o benefício coletivo.

Analisando-se as Tabelas, as três primeiras questões apresentam respostas muito semelhantes da comunidade e de servidores. Ambos concordam com a capacidade que a sociedade possui de influenciar de alguma forma as decisões tomadas em instituições públicas. Reconhecem também que a comunidade do bairro sempre teve participação ativa no processo de implantação do Campus. Além disso, acreditam que a luta dos moradores do Bairro tenha sido fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga. Estes dados podem ser comparados ao que Santos (2006, p. 33) relatou, “[...] o que caracteriza o planejamento participativo é exatamente a presença ativa, consciente, deliberada e decisiva da comunidade, por meio dos líderes mais autênticos das diversas categorias que a compõem.” Para que isso ocorra, primeiramente é preciso que a comunidade possua uma organização funcional, mas não necessariamente formal, podendo contribuir dessa forma, com

opiniões e sugestões em um clima de cooperação mútua com os responsáveis pela elaboração dos planos e projetos.

Servidores e comunidade possuem uma pequena divergência na média das respostas quando perguntados se a opinião e os anseios da comunidade do bairro eram sempre levados em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga. A comunidade concorda com essa afirmativa ao passo que os servidores possuem opiniões divididas, sem confirmação de que concordam com a questão. Entretanto, ambos acreditam que a participação de membros da comunidade do Bairro é de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga.

Apesar das respostas serem semelhantes não é possível afirmar que em média os servidores concordam com a prerrogativa de que comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus. Já os moradores concordam com essa afirmativa.

Quando questionados se a direção do Campus Restinga atuava de forma democrática e mostrava-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações, os servidores demonstraram concordância com a questão. Entretanto, ao analisar as respostas comunidade percebe-se que as opiniões ficaram divididas e um número significativo de pessoas não soube responder a questão. Uma análise que pode ser feita é que muitos integrantes do bairro desconhecem a forma como a direção do Campus opera, não tendo subsídios para responder esta questão.

Tanto servidores quanto os moradores discordam que a participação ativa da comunidade do bairro atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga. Já quando questionados se a comunidade do bairro busca sempre estar a par e participar das atividades realizadas no Campus Restinga, ambos não demonstraram concordância, apresentando opiniões divididas.

A comunidade apresentou divergências nas suas respostas quando questionada se a opinião pública não deveria ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas, não exibindo definição, a partir da média de suas respostas, de que concordava ou não com a afirmativa. Já os servidores entendem que a opinião pública deva ser levada em consideração nessas decisões.

Servidores e comunidade compartilham da mesma opinião quando perguntados se o Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino. Ambos concordam com a afirmativa. Esse fato corrobora o que Fernandes (2009) relatou a respeito do conselho escolar. De acordo com este autor uma das ferramentas fundamentais para consolidar a gestão democrática é o Conselho Escolar, composto por segmentos que formam a comunidade escolar, cujo principal papel consiste fazer valer o direito à qualidade da educação. A finalidade é garantir que toda a comunidade possa participar dos processos decisórios da instituição, com o conselho atuando como interlocutor entre a escola e a comunidade. Já quando a pergunta estava relacionada à efetividade do poder de decisão da comunidade nas decisões e formulações do Conselho de Campus, os servidores divergiram em suas respostas, não definindo concordância ou não com a questão em média. Ao contrário da comunidade que demonstrou concordância com ela.

Ao analisar as respostas das questões sobre liderança pode-se concluir que é difícil atribuir concordância ou discordância a cada uma através da média já que em muitas questões esta variável apresentou índices entre a discordância ou concordância e a indiferença. Para isso a análise será feita com base em outros índices como a moda e a frequência determinadas em cada questão.

As questões que fazem referência à liderança autocrática foram representadas pela discordância da maioria dos respondentes. Quando perguntados se no Campus Restinga apenas o líder determinava as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, os respondentes

discordaram. Eles não reconhecem também que o líder defina as tarefas de cada um e qual deva ser seu companheiro de trabalho. Não concordam que o líder seja dominador e que seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro sejam de cunho pessoal. E por fim não acreditam que o líder defina os meios para a execução das tarefas, individualmente, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.

Grande parte das questões referentes ao estilo de liderança liberal também tiveram discordância da maioria dos respondentes. Eles não reconhecem que exista absoluta falta de participação do líder e também não concordam que a divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho fiquem totalmente a cargo do grupo. A maioria também discorda que o líder não procure avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. Além disso, não acreditam que o líder somente faça comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado. Diferentemente das outras questões deste grupo, a maioria dos respondentes concorda que a participação do líder nos debates do grupo consiste apenas em esclarecer dúvidas e fornecer informações desde que solicitadas. E grande parte dos respondentes também concorda que as decisões grupais ou individuais sejam tomadas com liberdade total pelo grupo, com participação mínima do líder.

O grupo de questões que faz referência ao estilo de liderança democrático teve a concordância da maioria dos respondentes. Eles consideram que os processos de trabalho são debatidos pelo grupo, sendo estimulados e assistidos pelo líder. Reconhecem também que o líder é objetivo e que suas críticas e elogios são baseados nos fatos. Concordam com a afirmativa de que o próprio grupo estipula os procedimentos para o alcance dos objetivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, o qual sugere alternativas para escolha pelo grupo. A única divergência nesse grupo de questões foi a concordância dos respondentes com a afirmação de que o líder busca ser um integrante normal do grupo pouco envolvendo-se com as tarefas. A partir dessas informações pode-se concluir que, na opinião dos servidores, o estilo de liderança adotado no Campus é o Democrático. Este resultado vai ao encontro do que definiu Maximiano (2010), a respeito do modelo participativo de administração. As características como a liderança, a disciplina e a autonomia presentes nesse modelo são inerentes ao estilo de liderança democrático. Na administração participativa os próprios indivíduos assumem os ônus e os bônus de seu comportamento e desempenho. Eles possuem autonomia para tomar decisões que influenciam em suas atividades e são disciplinados de forma voluntária, ou seja, não há imposição da disciplina através de normas. A participação não permite que o potencial intelectual das pessoas se perca, possibilitando o aprimoramento das decisões e o aumento da satisfação e da motivação do grupo (MAXIMIANO, 2010).

A partir dos resultados obtidos com a presente pesquisa é possível concluir que a hipótese formulada foi confirmada. Dessa forma comprova-se que “A população do Bairro Restinga, em Porto Alegre, teve um papel primordial na implantação e funcionamento do Campus, devido à gestão democrática que o Governo Federal preconiza, propiciando condições para que a comunidade fosse parte integrante do processo de expansão da rede federal de ensino tecnológico nessa localidade”.

Este estudo é uma contribuição para a pesquisa acerca da gestão democrática em instituições públicas. A partir desta pesquisa foi possível identificar e ratificar a importância que a sociedade possui e as contribuições que pode trazer no sentido de melhorar a prestação de serviços públicos explanando suas demandas e auxiliando para sejam atendidas. O objetivo das Instituições Públicas deve ser prioritariamente atender aos interesses da sociedade, que busca transparência e espaço para participação. Na verdade a sociedade não oferece meramente uma contribuição no processo e sim exerce seu direito de participação através da cidadania para deliberar a respeito das decisões que visam o benefício coletivo.

As limitações encontradas durante a pesquisa estão relacionadas ao processo de coleta de dados. Em primeiro lugar enfrentou-se algumas dificuldades para a distribuição dos questionários à comunidade. Estes não poderiam ser entregues por email, primeiro porque não teria a lista de emails para enviar e segundo porque a maioria dos moradores do bairro não possui se quer acesso a um computador, devido suas condições financeiras. Para isso adotou-se a distribuição física dos questionários o que demandou um tempo e desgaste maior. Além disso, o retorno dos questionários respondidos foi relativamente baixo comparado à quantidade dos que foram distribuídos, tanto para os servidores quanto para a comunidade.

De acordo com os dados obtidos a respeito da opinião dos respondentes sobre a participação da comunidade no processo de implantação do Campus Restinga e o estilo de liderança adotado neste, procura-se estabelecer uma relação entre esses dois resultados através de um questionamento. O estilo de liderança democrático adotado na gestão do Campus Restinga contribuiu para a abertura à participação da comunidade no processo de implantação e gestão do Campus? Dessa forma, sugere-se que sejam feitas pesquisas que busquem identificar a relação existente entre o estilo de liderança utilizado nas instituições públicas e a abertura à participação do público interno e externo nos seus processos decisórios.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Regina. **Moradores da Restinga pedem pressa na infraestrutura de terreno para escola técnica**. Câmara Municipal de Porto Alegre, 2009. Disponível em: <[http://www2.camarapoa.rs.gov.br/default.php?reg=8585&p\\_secao=56&di=2009-04-07](http://www2.camarapoa.rs.gov.br/default.php?reg=8585&p_secao=56&di=2009-04-07)>. Acesso em: 01 set. 2012.

ALVES, Márcio Moreira. **PLPs, o que é isso?**. Disponível em: <<http://www.consciencia.net/opiniao/03/alves01.html>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

BRASIL. Lei n. 11.195, de 18 de novembro de 2005. Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei no 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 nov. 2005. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=253308&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

BRASIL. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=258249&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

BRASIL. Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=231634&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição Da República Federativa Do Brasil**: Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2012.

BRASIL. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:

<<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102480&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão Pública Empreendedora**. Brasília, 2000. Disponível em:<<http://empreende.org.br/pdf/Estado/Gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20empreendedora.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2011.

BRITO, Renato de Oliveira. **A relevância da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada**. 2011. 82p. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Católica de Brasília, Brasília – DF, 2011.

CAMARGO, Rubens Barbosa de; ADRIÃO, Theresa Maria de Freitas. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares**. Revista Chão de Escola, Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, 2003. Disponível em: <<http://www.upcme.org.br/site/docs/Rubens%20Carlos.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CONSELHO NACIONAL INSTITUIÇÕES REDE FEDERAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CIENTÍFICA TECNOLÓGICA – CONIF. **Governo anuncia expansão da Rede Federal de Educação**. Disponível em <<http://www.conif.org.br/portal/ultimas-noticias/198-governo-anuncia-expansao-da-rede-federal-de-educacao>>. Acesso em: 04 ago. 2012.

FERNANDES, Leonilda. **Conselho Escolar: Caminho Para A Gestão Democrática**. Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2009. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2195-8.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2012.

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, p. 47-59, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1091/992>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

FÓRUM DE EDUCAÇÃO DA RESTINGA E EXTREMO SUL. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.feres.no.comunidades.net/>>. Acesso em: 25 ago.2012.

HAIR, Joseph F. Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL, CAMPUS RESTINGA. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Projeto Pedagógico**. Porto Alegre: IFRS, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Regimento Geral do IFRS**. Bento Gonçalves: IFRS, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, Campus Restinga. **Regimento Interno do IFRS – Campus Restinga**. Porto Alegre: IFRS, 2012.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social limates**. Journal of Social Psychology, v. 10, nº 2, p.271, 1939. Disponível em: <[http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_mathematik\\_und\\_naturwissenschaften/fachrichtung\\_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer\\_Schueler\\_Interaktion\\_SS\\_2011/Lewin\\_1939\\_original.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i4/lehrlern/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2012.

LUCHESA, Cláudio J. **Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração**. Curitiba: Edição do autor, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 51-76.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OBSERVATÓRIO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE – OBSERVA POA. **História do bairro Restinga**. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p\\_bairro=153&hist=1&p\\_sistema=S](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?p_bairro=153&hist=1&p_sistema=S)>. Acesso em: 27 de nov. de 2011.

\_\_\_\_\_. **Indicadores das Regiões e Bairros**. Disponível em: <<http://portoalegremanalise.procempa.com.br/?modulo=regioes&p=9,0,0>>. Acesso em: 29 de jul. de 2012.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. V. 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUCH, Prof. Dr. Vitor Francisco Jr. **Texto elaborado para ser utilizado como material didático para as aulas de Metodologia de Pesquisa, na modalidade de EAD**, com base em resumos de autores diversos.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de educação profissional e tecnológica. Departamento de Políticas e Articulação Institucional. **Chamada Pública Mec/Setec N.º 001/2007**. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/edital\\_chamadapublica\\_fase2.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/edital_chamadapublica_fase2.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2011.

THEMIS. Assessoria Jurídica e estudos de Gênero. **Promotoras Legais Populares**. Disponível em <[http://themis.org.br/?page\\_id=21](http://themis.org.br/?page_id=21)>. Acesso em: 25 de ago. de 2012.

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

# APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário aplicado aos servidores

O seguinte questionário faz parte de uma pesquisa que busca identificar a influência da comunidade do bairro Restinga na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) neste bairro. Através deste instrumento a pesquisa procura identificar se a participação da comunidade nesse processo é importante e se pode trazer benefícios à instituição. Marque um X na coluna correspondente a sua resposta para cada pergunta. Obs: As questões sobre liderança fazem menção ao dirigente máximo do Campus.

Questão		Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente	Não sei responder/Não tenho opinião formada
1	A sociedade pode influenciar as decisões tomadas em uma instituição pública.						
2	A comunidade do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga.						
3	A luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga.						
4	A opinião e os anseios da comunidade do bairro é sempre levada em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga.						
5	A participação de membros da comunidade do Bairro é de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga.						
6	A comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus.						

7	A direção do Campus Restinga atua de forma democrática e mostra-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações.						
8	A participação ativa da comunidade do bairro atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga.						
9	A comunidade do bairro busca sempre estar a par e participar das atividades realizadas no Campus Restinga.						
10	A opinião pública não dever ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas.						
11	O Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino.						
12	A participação da comunidade realmente tem poder efetivo de decisão nas formulações do Conselho de Campus.						
13	No Campus Restinga apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.						
14	O líder define qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.						
15	Os processos de trabalho são debatidos pelo grupo, estimulados e assistidos pelo líder.						
16	O líder busca ser um integrante normal do grupo pouco envolvendo-se com as tarefas.						

17	O líder é objetivo e suas críticas e elogios são baseados nos fatos.						
18	O líder é dominador e seus elogios e críticas ao trabalho de cada membro são de cunho pessoal.						
19	As decisões grupais ou individuais são tomadas com liberdade total pelo grupo, com participação mínima do líder.						
20	A participação do líder nos debates do grupo consiste apenas em esclarecer dúvidas e fornecer informações desde que solicitadas.						
21	Existe absoluta falta de participação do líder. A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho, fica totalmente a cargo do grupo.						
22	O líder não procura avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.						
23	O líder define os meios para a execução das tarefas, individualmente, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.						
24	O próprio grupo estipula os procedimentos para o alcance dos objetivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, o qual sugere alternativas para escolha pelo grupo. O debate gera novos rumos as tarefas.						
25	O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros, quando perguntado.						

### Apêndice B – Questionário aplicado à comunidade

O seguinte questionário faz parte de uma pesquisa que busca identificar a influência da comunidade do bairro Restinga na implantação e gestão do Campus do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) neste bairro. Através deste instrumento a pesquisa procura identificar se a participação da comunidade nesse processo é importante e se pode trazer benefícios à instituição. Marque um X na coluna correspondente a sua resposta para cada pergunta.

	Questão	Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente	Não sei responder/Não tenho opinião formada
1	A sociedade pode influenciar as decisões tomadas em uma instituição pública.						
2	A comunidade do Bairro Restinga sempre participou ativamente do processo de implantação do Campus Restinga.						
3	A luta da comunidade do Bairro Restinga foi fundamental para que um Campus do IFRS fosse instalado no Bairro Restinga.						
4	A opinião e os anseios da comunidade do bairro é sempre levada em consideração nas decisões institucionais do Campus Restinga						
5	A participação de membros da comunidade do Bairro é de extrema importância para o andamento das atividades do Campus Restinga.						
6	A comunidade do Bairro Restinga influenciou e ainda influencia e participa nas resoluções do Campus.						
7	A direção do Campus Restinga atua de forma democrática e mostra-se aberta às sugestões e participação da comunidade do bairro nas suas determinações.						

8	A participação ativa da comunidade do bairro atrapalha o andamento das atividades do Campus Restinga.						
9	A comunidade do bairro busca sempre estar a par e participar das atividades realizadas no Campus Restinga.						
10	A opinião pública não dever ser levada em consideração nas decisões organizacionais de instituições públicas.						
11	O Conselho de Campus é um instrumento que contribui para a prática da gestão democrática em uma instituição de ensino.						
12	A participação da comunidade realmente tem poder efetivo de decisão nas formulações do Conselho de Campus.						