

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA  
FRENTE À NECESSIDADE DA FORMAÇÃO  
CONTINUADA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Leticia Cavalheiro Müller**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

# **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À NECESSIDADE DA FORMAÇÃO CONTINUADA**

**Leticia Cavalheiro Müller**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**.

**Orientador: Prof. Dr. Fernando do Nascimento Lock**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Especialização em Gestão Pública**

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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À  
NECESSIDADE DA FORMAÇÃO CONTINUADA**

elaborada por  
**Leticia Cavalheiro Müller**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Fernando do Nascimento Lock, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Rodrigo Debus Soares, Dr. (UFSM)**

**Roberto De Gregori, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 03 de janeiro de 2013.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA FRENTE À NECESSIDADE DA FORMAÇÃO CONTINUADA**

AUTORA: LETICIA CAVALHEIRO MÜLLER  
ORIENTADOR: FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 3 de janeiro de 2013.

O presente trabalho aborda a gestão democrática frente à necessidade de formação continuada, tendo como espaço de coleta de dados a Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana, no município de Ibirubá - RS. O tema corresponde à preocupação de que a gestão democrática aconteça na prática, refletindo-se na qualificação da educação na Escola Pública, a partir da participação de educadores, alunos, pais, gestores e comunidade escolar. Este processo tem início na elaboração do Projeto Político Pedagógico, quando pressupõe-se a participação de todos os segmentos da comunidade escolar para que o documento reflita a identidade e as necessidades da escola, garantindo a realização de demandas tais como a formação continuada. A escola-alvo da pesquisa vem se destacando pelo bom resultado na avaliação do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), tendo recebido a melhor média no município nessa avaliação, destacando-se também nas Olimpíadas de Matemática e de Português. O presente estudo envolveu membros dos colegiados da escola-alvo da pesquisa – Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar e Grêmios Estudantil, os quais fazem parte do processo de gestão de forma efetiva. O trabalho apresenta-se dividido em três partes, sendo a primeira o referencial teórico o qual traz os conceitos expressos ao longo do estudo, através da contribuição de teorias e reflexões de autores. Na segunda parte descreve-se o processo metodológico pelo qual a pesquisa se desenvolveu, bem como o contexto onde os dados foram coletados. Por fim, são apresentados os dados coletados a partir da análise dos mesmos e as conclusões do referido trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Comunidade Escolar.

## ABSTRACT

Specialization Monograph  
Specialization in Public Management  
Federal University of Santa Maria

MANAGEMENT DEMOCRATIC FRONT OF THE PUBLIC SCHOOL IN NEED OF  
CONTINUING EDUCATION

AUTHOR: LETICIA CAVALHEIRO MÜLLER  
SUPERVISOR: FERNANDO DO NASCIMENTO LOCK  
Date and Local Defence: Santa Maria, Jan. 3, 2013.

This paper addresses the democratic management regarding the need for continuing education, with the space data collection of the State School Elementary School Edison Quintana, in the municipality of Ibirubá - RS. The theme corresponds to the concern that happen in practice democratic management, reflected in the quality of education in public school, from the participation of educators, students, parents, administrators and school community. This process begins in the preparation of Political Pedagogical Project when presupposes the participation of all segments of the school community so that the document reflects the identity and needs of the school, ensuring the realization of demands such as continuing education. The school survey's target has been highlighted by good results in the evaluation of IDEB (Development Index Basic Education) and received the best average in the municipality that assessment, highlighting also the Olympics in Mathematics and Portuguese. The present study involved members of the collegiate school survey's target - Circle of Parents and Teachers, School Board and Student Guild, which are part of the management process effectively. The work is presented in three parts, the first being the theoretical framework which brings the concepts expressed throughout the study, through the contribution of theories and thoughts of the authors. The second part describes the methodological process by which the research was carried out, as well as the context in which the data were collected. Finally, we present the data collected from their analysis and conclusions of this work.

**Keywords:** Democratic Management. Political Pedagogical Project. School Community.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	09
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	16
3.1 Contexto da escola .....	18
3.2 Apresentação e análise dos dados coletados .....	19
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	22
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24
Apêndice A - Questionário .....	27

## INTRODUÇÃO

O mundo em constante transformação reflete-se em todos os ambientes sociais, e, de modo especial, na escola. Isto porque é neste espaço que o conceito de educação como formação se desenvolve, não apenas na sala de aula, mas em todos os seus espaços e com todos os sujeitos – pais, professores, alunos, funcionários e gestores.

Ao longo do processo evolutivo por que passou a escola, muitas teorias foram reproduzidas, ora atendendo à necessidade do mundo do trabalho, ora tentando atender, incluindo em seus espaços todos os indivíduos, independentemente de sua classe social.

Hoje um dos temas mais preocupantes na Escola Pública é o sistema de gestão, já que o mesmo deve ser democrático e inclusivo – tal como todo o ambiente escolar.

O tema do presente estudo, neste contexto, é a gestão democrática na escola pública diante da necessidade da formação continuada dos profissionais em educação. A gestão democrática, dita de maneira simples, é a tentativa de abrir a escola à comunidade escolar, no sentido de que as tomadas de decisão sejam sempre um processo participativo, voltado ao atendimento das necessidades diagnosticadas junto aos segmentos da comunidade escolar.

A Escola Pública tem sido um laboratório em que se desenvolvem experiências voltadas à promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e completa no sentido de preparar o indivíduo para as vivências fora da sala de aula. O pressuposto de que a educação deve acontecer a partir de processos democráticos, é garantido em lei, sendo por diversas vezes mencionado na Constituição Brasileira: no artigo 206, inciso VI, menciona “gestão democrática do ensino público” como sendo obrigatória em todo e qualquer órgão público de educação.

Apesar deste pressuposto, verifica-se cada vez mais frequentemente a queda na qualidade do ensino oferecido pela escola pública, fato comprovado pelo desempenho negativo destas instituições de ensino nas avaliações do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), sendo a meta dos países desenvolvidos, seis, em uma escala de zero a dez (dados do censo escolar). Pode-se observar na Rede Estadual, parte desse mau desempenho das escolas públicas, desde o ano de 2005 até 2011, como podemos verificar na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - IDEB - Rede Escolas Estaduais - Brasil/RS/Ibirubá/EEEF Edison Quintana

ANOS DE AVALIAÇÃO	Anos Iniciais Ensino Fundamental				Anos Finais Ensino Fundamental			
	2005	2007	2009	2011	2005	2007	2009	2011
<b>Brasil</b>	3,9	4,3	4,9	5,1	3,3	3,6	3,8	3,9
<b>Rio Grande do Sul</b>	4,2	4,5	4,8	5,1	3,5	3,7	3,8	3,8
<b>Ibirubá</b>	4,9	5,0	5,2	5,9	4,4	4,7	4,1	4,1
<b>EEEF Edison Quintana</b>	4,8	5,5	5,7	6,6	-	5,1	4,9	5,0

Fonte: INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira)

Diante deste quadro, questiona-se: de que forma é possível fazer da gestão democrática uma ferramenta eficaz para a garantia da qualificação e da formação continuada dos educadores?

Com isso, a Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana, no município de Ibirubá – RS constitui o local em que a pesquisa foi realizada, durante o mês de outubro de 2012. A partir das experiências de sucesso da Escola-alvo da pesquisa, levanta-se como hipótese no caminho da qualificação da educação a construção democrática do Projeto Político Pedagógico da escola, através da participação efetiva da comunidade escolar e dos colegiados – Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil – nos processos decisórios da escola.

A importância da realização do presente estudo encontra-se no fato de que a escola precisa formar especialistas de acordo com a realidade social e organizacional em que se encontra, pois na sociedade do conhecimento a mudança é constante e a evolução é uma exigência. A escolha da Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana se justifica devido ao seu destaque na avaliação de qualidade proposta pelo MEC (IDEB), como pudemos observar na Tabela 1, em que a EEEF Edison Quintana se destaca a nível nacional, estadual e também municipal.

A fim de verificar as razões pelas quais a formação continuada não se efetiva em processos de gestão democrática da escola pública, propõe-se como objetivo geral verificar o que vem a ser a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e os atores que dela participam na EEEF Edison Quintana. De modo específico, verificar-se-á quais estratégias a Escola-alvo da pesquisa utiliza a fim de garantir a qualificação profissional e a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Com este trabalho busca-se evidenciar que no processo de gestão de uma instituição pública de ensino, a democracia deve existir como prática e não apenas teoria presente em seu PPP. Além disso, pretende-se salientar a importância de que a Escola estabeleça em seu PPP

garantias para a formação continuada dos profissionais em educação, e que isto se faça com a participação da comunidade escolar e de seus colegiados representativos – Círculo de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil.

O referencial teórico constitui-se na primeira sessão deste estudo, o qual aborda conceitos pertinentes à compreensão geral do tema, tais como Gestão Democrática, Projeto Político Pedagógico e Formação Continuada.

Na sequência apresenta-se a metodologia utilizada para a constituição do trabalho, destacando-se a utilização da base teórica necessária à fundamentação da pesquisa e a coleta de dados através da aplicação de um questionário aos integrantes dos colegiados da EEEF Edison Quintana.

Na sessão seguinte é apresentada a análise dos dados coletados, as contribuições dos respondentes, a partir dos quais se buscou destacar pontos relevantes conduzidos pela escola-alvo da pesquisa como estratégia de sucesso na consecução de uma gestão democrática.

Por fim, a partir da conclusão evidencia-se a relevância de que a gestão democrática aconteça realmente, com a participação efetiva da comunidade escolar.

# 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Escola Pública de qualidade permanece como um objetivo a ser atingido, apesar das muitas teorias experimentadas; e apesar dos avanços é necessário que este processo – de qualificação – seja tão rápido e intenso quanto às transformações sociais. Também é preciso que este espaço público seja gerido de forma democrática, para que os sujeitos dele constituintes possam opinar e ver-se nas ações implementadas.

O processo de gestão democrática não pode ser considerado um termo recente na história do País, pode-se dizer que esse tipo de gestão surgiu no intuito de oferecer mais liberdade à administração das Escolas. Neste sentido, conforme Mendonça (2000, p. 92):

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o consequente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político (LUCKESI, 1996). Ou seja, a comunidade pode e deve, junto com a escola, cuidar de sua manutenção e integração em seu espaço; os pais podem e devem, participar, junto com a escola e seus educadores, da orientação dos seus filhos e estudantes para a vida escolar e para a vida fora da escola, participar da manutenção da escola e de sua integração na comunidade; os professores podem e devem cuidar da manutenção da escola em termos de não depredação dos móveis e de seu espaço físico, de sua limpeza, assim como dos estudantes que forem adjudicados a eles, para que efetivamente aprendam e se desenvolvam; os estudantes podem e devem cuidar do espaço físico da escola, sua manutenção e limpeza, da biblioteca, dos jardins, dos móveis e, principalmente, assumirem a responsabilidade de sua aprendizagem e desenvolvimento. Os estudantes necessitam aprender a viver em grupos, o que exige cuidados bem específicos consigo mesmo, com o meio e com os outros, no que se refere ao estudo, à aprendizagem, ao cumprimento de suas tarefas.

O pressuposto inicial para que ocorra o processo de gestão democrática é que a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) seja democrático, uma vez que é definido como a própria identidade da escola. É neste documento que se encontram os anseios, metas, objetivos, necessidades que a instituição almeja superar (ANDRÉ, 2001).

Vasconcellos (2004, p. 169), assim define o PPP:

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O PPP também é um instrumento em que se prevê ações futuras para superação de problemas e conquista de metas. Por ser um plano global, conforme o pensamento de André (2001, p. 188), o PPP deve,

[...] expressar a reflexão e o trabalho realizado em conjunto por todos os profissionais da escola, no sentido de atender às diretrizes do sistema nacional de Educação, bem como às necessidades locais e específicas da clientela da escola [...] a concretização da identidade da escola e do oferecimento de garantias para um ensino de qualidade.

Verifica-se, conforme expresso pelo autor, que enquanto instrumento político e pedagógico, o PPP deverá contemplar a qualificação do ensino, o que leva a crer, por seu caráter político e pedagógico, que deve descrever de forma clara as ações implementadas para que a qualificação aconteça.

No entendimento de Libâneo, o PPP "deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola" (2001, p. 125).

Acerca do processo democrático, Vasconcellos (1995, p. 143) destaca que o PPP,

[...] é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

Sendo uma metodologia, e tendo caráter pedagógico, o PPP auxilia na organização e planejamento, sendo também ferramenta decisiva na condução da gestão democrática voltada à qualificação do trabalho e dos saberes docentes.

De acordo com o pensamento de Nóvoa “não há ensino de qualidade, nem reforma educativa, nem inovação pedagógica, sem uma adequada formação de professores”. (NÓVOA, 1995, p. 9). Este contexto somente se completa a partir da inserção de políticas públicas de qualificação, formação, e, portanto, de inclusão. Segundo o que aparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação,

Escolas inclusivas devem reconhecer e responder às necessidades diversas de seus alunos, acomodando ambos os estilos e ritmos de aprendizagem e assegurando uma educação de qualidade à todos através de um currículo apropriado, arranjos organizacionais, estratégias de ensino, uso de recurso e parceria com as comunidades (BRASIL, 1996, p. 182).

Quanto à inovação pedagógica Cardoso destaca “a inovação não é uma simples renovação, pois implica uma ruptura com a situação vigente, mesmo que seja temporária e parcial (CARDOSO, 1992, p. 85). Inovar faz supor trazer à realidade educativa algo efectivamente "novo", ao invés de renovar que implica fazer aparecer algo sob um aspecto novo, não modificando o essencial.

A lei nº 9.394/96, através do artigo 3º, inciso VII, deixa clara a necessidade da “gestão democrática do ensino público”, sendo de responsabilidade de cada escola a sua regulamentação, obedecidos, evidentemente, os princípios indicados no artigo 14: “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos de escola ou equivalentes”.

Contudo, segundo Pimenta et al. (2005, p. 24), a experiência do educador não é a única responsável pela construção do conhecimento:

O saber docente não é formado apenas da prática, sendo também nutrido pelas teorias da educação. Dessa forma, a teoria tem importância fundamental na formação dos docentes, pois dota os sujeitos de variados pontos de vista para uma ação contextualizada, oferecendo perspectiva de análise para que os professores compreendam os contextos históricos, sociais, culturais, organizacionais e de si próprios como profissionais.

Para Pimenta et al. (2005, p. 13), democratização do ensino no Brasil passa pela formação, valorização e condições de trabalho do professor. Segundo esses autores, “o processo de valorização do profissional envolve formação inicial e continuada, articulada, identitária e profissional”.

Assim, a inserção de políticas públicas de gestão democrática na educação é fundamental. Isto porque o planejamento, a projeção sobre como acontecerá a formação

continuada tornam-se legítimos por representarem a visão de todos os segmentos da comunidade escolar. Neste sentido, um dos objetivos do Plano Nacional de Educação (PNE), segundo Brandão (2006, p. 6) consiste na

[...] democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Ainda se tratando da gestão democrática, destaca Lück (2006, p. 57) que a gestão democrática constitui-se pelo

processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação.

Com isso fortalece-se a autonomia da instituição, que, segundo Lück (2006, p. 21), pode ser definida como a “ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida reciprocamente com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino”.

“A autonomia é um processo que se constrói no dia-a-dia, mediante ação coletiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambigüidades, contradições e conflitos” (LÜCK, 2000, p. 25).

Sobre a necessidade de inserir na Escola um plano de formação continuada, Le Boterf (2003, p. 130), afirma que “manter e desenvolver a competência é também contribuir ativamente para criar um meio favorável para si: criação de redes, aquisição de ferramentas, busca de informações, escolha do local e tratamento do espaço”.

Neste aspecto Freire (2005, p. 81) ressalta que o gestor deve considerar que “o talento e energia humanos associados são os melhores e mais poderosos recursos para mover uma organização e transformá-la”. Desta forma, para que a caminhada seja exitosa na busca pelos objetivos, a Escola deve promover um ambiente de comunhão de ideias, ideais e sentimentos; saber que os conhecimentos e habilidades dos seus educadores são uma fonte de valor agregado que deve ser valorizado e organizado mediante condições e regras claras para poder fazer a diferença no mercado e na sociedade do conhecimento.

Le Boterf (2003, p. 53) explica a razão de a escola investir no educador e em si mesma:

Quanto mais um sujeito desenvolve seu nível de profissionalismo – e, portanto, quanto mais especialista se torna – menor será seu custo cognitivo, dispondo e executando esquemas operatórios que guiarão de modo econômico as combinações de recursos a realizar. Isso custará mais para o iniciante.

A escola precisa formar seus especialistas de acordo com a realidade social e organizacional em que se encontra, porque na sociedade do conhecimento, a mudança é constante e a evolução é a exigência.

A gestão democrática da escola pública é um princípio que encontra força na Lei 9394/96 (LEI DE DIRETRIZES E BASES, 1996, p. 4), segundo a qual:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Tendo sido uma luta de muitos anos, a gestão democrática da escola pública atingiu pelo menos dois objetivos: primeiro, garantiu o acesso a todo indivíduo e, depois, permitiu a participação efetiva da comunidade escolar nas decisões financeiras, administrativas e pedagógicas:

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

Gerir democraticamente, como o próprio nome diz, deve ser feito conjuntamente e não individualmente, sem uma adequada discussão conjunta do que é melhor ou pior para o desenvolvimento de uma educação de qualidade em uma Escola. Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, na esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação

institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; na eleição direta para diretor ou diretora (CARMO, 2010).

Em relação à formação continuada dos educadores, trata-se de uma constante contextualização dos saberes, tendo em vista os processos evolutivos que permeiam a sociedade, pois:

Dessa forma, resgata a importância de se considerar o professor em sua própria formação, num processo de auto-formação, de reelaboração dos saberes iniciais em confronto com a prática vivenciada. Assim seus saberes vão se constituindo a partir de uma reflexão na e sobre a prática. Essa tendência reflexiva vem-se apresentando como um novo paradigma na formação de professores, sedimentando uma política de desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e das instituições escolares (NUNES, 2001, p. 30).

Segundo a contribuição de Pimenta (1999 p. 30), a formação continuada define-se como a mobilização de diversos saberes, envolvendo a reflexão, o conhecimento especializado, os saberes pedagógicos, constituindo-se como:

O que coloca os elementos para produzir a profissão docente, dotando-a de saberes específicos que não são únicos, no sentido de que não compõem um corpo acabado de conhecimentos, pois os problemas da prática profissional docente não são meramente instrumentais, mas comportam situações problemáticas que requerem decisões num terreno de grande complexidade, incerteza, singularidade e de conflito de valores.

“Quando se fala em formação continuada e na qualificação do ensino na escola pública, é importante ressaltar a relação destes conceitos com a necessidade de um processo de gestão democrática, já que a exclusão está ligada ao fracasso escolar. De modo geral, ao se discutir sobre a falta de qualidade do ensino da escola pública, a responsabilidade recai sobre os professores, os quais são, de fato, importantes” (VASCONCELOS, 2010, p. 2).

Porém, a qualidade da escola se constrói com a participação de todos os segmentos e também da comunidade escola. “É reflexo do contexto sócio-político-cultural em que a escola está inserida” (VASCONCELOS, 2010, p. 2). Não se mede através de uma prova, é um processo complexo que se reflete na vida do aluno durante a vida na escola, mas de forma mais clara, na sua atuação como cidadão.

Segundo Vasconcelos (2010, p. 1) “A divulgação de resultados de avaliações (SAEB, IDEB, Programme for International Student Assessment – Programa Internacional de Avaliação de Alunos - PISA, Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, Exame Nacional de Desenvolvimento da Educação - ENADE) tem trazido dados preocupantes sobre a qualidade

do ensino no país,” o que faz com que as escolas busquem suas ações pelos resultados obtidos por meio destes mecanismos. No entanto, conforme o presente estudo, a qualificação acontece em todos os momentos, em todos os espaços e com a participação de todos os sujeitos - professores, pais, alunos, funcionários, gestores e comunidade escolar.

## 2 METODOLOGIA

A fim de se atingir os objetivos propostos foi realizado um Estudo de Caso, que segundo Yin (2005) se caracteriza por ser uma investigação empírica, um método que abrange tudo - o planejamento, as técnicas de coleta de dados e a análise dos mesmos. Os procedimentos são preestabelecidos, investiga-se um ou múltiplos fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e seu contexto não estão claramente definidos.

Um projeto de pesquisa que envolva o Método do Estudo de Caso, segundo Marconi e Lakatos (1999), se dá em três fases distintas: 1) escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a seleção dos casos e o desenvolvimento de um protocolo para a coleta de dados; 2) condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso; 3) análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados da pesquisa.

Yin (2005) apresenta três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira é quando o caso em estudo é crítico para se testar uma hipótese ou teoria explicitada. A segunda situação para se optar por um estudo de caso é o fato dele ser extremo ou único. A terceira situação se dá quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenômeno até então inacessível à pesquisa científica.

Nas palavras de Marconi e Lakatos (2001) a revisão da literatura, definição clara do propósito do estudo de caso, e determinação da possível contribuição a certa audiência no resultado final são guias de como será planejado, conduzido e divulgado os resultados. A metodologia deve ser redigida com clareza para tornar possível a qualquer outro pesquisador a reconstrução do estudo. As técnicas de pesquisa utilizadas além de descritas devem ter suas fontes mencionadas. A escolha da amostra deve ser justificada, ou seja, quais as razões das variáveis que qualificam a amostra. Devem ser citados os elementos que dão validade e confiabilidade ao estudo. O pesquisador deve registrar também as limitações, implicações e sugestões em suas conclusões finais. Finalmente, a redação do estudo deve ser atraente. Isso significa que deve ser escrito de maneira clara e estimulante a fim de provocar no leitor um grande interesse até as conclusões finais.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001) as fontes dos estudos de caso variam de acordo com a natureza do caso investigado. Essas fontes podem ser:

- Documentais: a pesquisa documental deve constar do plano de coleta de dados. O material coletado e analisado é utilizado para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. É preciso considerar que nem sempre os documentos retratam a realidade. Por isso, é importantíssimo tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados. Os documentos podem fornecer “pistas” sobre outros elementos.
- Entrevistas: as entrevistas constituem a principal fonte de evidências de um Estudo de Caso. Trata-se de relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa. Há três tipos de entrevistas: aberta – para extrair fatos; opiniões, “insights”; focada – perguntas previamente formuladas. Servem para corroborar o que o investigador pensa a respeito de determinada situação. A terceira maneira de condução de uma entrevista é a estruturada – perguntas pré-formuladas, com respostas fechadas.

Com base neste propósito do Estudo de Caso a pesquisa realizou-se compreendendo estudos bibliográficos, observações e na aplicação de um questionário aos membros dos colegiados da Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana no município de Ibirubá, RS. Tais colegiados são: o Círculo de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil, sendo estes representantes de todos os segmentos que formam a comunidade escola: pais, professores, gestores, funcionários e alunos. O questionário foi entregue no dia 1º de outubro e recolhido em 5 de novembro do ano de 2012.

Os dados coletados oferecem informações acerca da importância da gestão democrática no processo de formação continuada dos professores, sendo aplicada uma entrevista/questionário estruturado, ou seja, possui no seu desenvolvimento questões de resposta fechada, objetivas, pré-definidas, e ao mesmo tempo é uma entrevista aberta, proporcionando aos membros dos colegiados darem a sua opinião acerca do assunto estudado.

Buscou-se envolver, na pesquisa, representantes de toda a comunidade escolar da E.E.E.F. Edison Quintana, a fim de se realizar uma abordagem que refletisse o pensamento não apenas de quem está dentro da Escola no dia a dia, mas também daqueles que a integram e estão presentes na escola de forma esporádica ou freqüente.

Em razão de ser um tema em constante debate no âmbito das políticas públicas, o fenômeno a ser analisado centraliza-se na gestão democrática frente à necessidade da formação continuada do educador. O Estudo de Caso faz-se fundamental na investigação acerca do fenômeno estudado, contribuindo na elaboração do debate quanto à gestão democrática e a formação continuada.

Os dados coletados, após sistematizados, serão analisados com base no referencial teórico do presente estudo.

## **3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **3.1 Contexto da escola**

A Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana é uma escola que atende desde a educação infantil até o 9º ano Fundamental, totalizando 480 alunos matriculados nos turnos manhã e tarde.

No início de cada ano letivo a E.E.E.F. Edison Quintana realiza uma grande assembléia com toda a comunidade escolar, quando se apresenta a filosofia da escola, seus objetivos, metodologia, critérios de avaliação, normas disciplinares e outras orientações que se encontram descritas no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Interno da Escola. A Escola, ao apresentar estes elementos, possibilita aos integrantes da comunidade escolar o debate e reformulação de normas e critérios a partir das sugestões dadas. A agenda escolar disponibilizada aos alunos também é um instrumento importante, contendo orientações básicas aos alunos e pais.

A gestão, nesta escola, estrutura-se com uma diretora, duas vices-diretoras (uma no turno da manhã e outra no turno da tarde) e uma coordenadora pedagógica. A eleição do quadro diretivo é feita a cada dois anos, através de voto de todos os segmentos a partir dos 12 anos de idade.

Como parte integrante do processo de gestão desta escola, existem os colegiados que representam a comunidade escolar – Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil, os quais se reúnem mensalmente para deliberar sobre o andamento de projetos, eventuais problemas, decidirem acerca dos investimentos, entre outros assuntos pertinentes ao bom andamento da escola.

Os membros dos colegiados reuniram-se no dia 1º de outubro do ano de 2012, nas dependências do educandário, quando a pesquisadora apresentou o questionário, detalhando os objetivos. O questionário foi devolvido no dia 05 de novembro do mesmo ano, a partir do que se passou à análise das informações coletadas.

O procedimento de coleta de dados, desta forma, envolveu membros do Círculo de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar e Grêmio Estudantil da Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana, no município de Ibirubá – RS.

A coleta deu-se através de observações e aplicação de um questionário, o qual teve como foco verificar se o educandário desenvolve o processo de gestão democrática e de que forma interfere na qualificação do educador. Também se buscou investigar a constituição do Projeto Político Pedagógico, buscando investigar principalmente a presença da qualificação permanente nesta Escola Pública.

### **3.2 Apresentação e análise dos dados coletados**

A partir da análise dos dados coletados através da aplicação dos questionários observou-se que, mesmo sendo os participantes dos colegiados em número pouco significativo (duas pessoas pertencentes ao Grêmio Estudantil; quatro membros do Conselho Escolar e quatro representantes do Círculo de Pais e Mestres), percebe-se que os colegiados são órgãos representativos da comunidade escolar bastante atuantes e comprometidos com as decisões tomadas pela Escola. Essas ideias corroboram com o que pensa Lück (2006), que afirma que os membros de uma coletividade devem participar das decisões mais importantes tomadas pela Escola, de forma regular e contínua e também responsabilizar-se pela implantação das propostas.

Todos os integrantes dos colegiados participam dos mesmos há pelo menos um ano, ao lado de membros que estão lá há dois anos ou mais, o que possibilita a continuidade das propostas. Esta continuidade é importante na medida em que possibilita a manutenção dos projetos que têm sucesso, bem como a ressignificação daqueles que precisam de ajustes. Como já destacado, Lück (2000) destaca sobre a autonomia que a Escola adquire, dia após dia, mediante ação coletiva eficiente, superando obstáculos.

A participação dos colegiados tem papel importante na constituição da identidade e da autonomia desta escola. Mesmo sendo uma instituição mantida pelo Estado, através de ações implementadas com a participação dos colegiados e de toda a comunidade escolar o educandário investe em material didático diversificado, equipamentos tecnológicos, cursos de formação para toda a comunidade escolar e na estrutura física do prédio. Para Pimenta et al. (2005) para que haja a democratização do ensino no Brasil deve-se valorizar o professor, oferecendo-lhe boas condições de trabalho, principalmente através de cursos de formação.

Do total de entrevistados, oito informaram que sabem o que significa a gestão democrática e afirmam que a Escola possui um sistema de gestão democrática. Os outros dois

dizem que conhecem pouco sobre o assunto e que às vezes a Escola possui uma gestão democrática. Quando alguns mencionam que o sistema de gestão democrática ocorre “às vezes” e que conhecem pouco sobre o termo, é relevante destacar duas opções: ou o entrevistado desconhece o sentido do termo, ou a Escola realmente deixa a desejar nesta questão, o que é pouco provável, dado o envolvimento dos colegiados e comunidade escolar nas decisões da Escola. Como já mencionado por Brandão (2006) no Plano Nacional de Educação, a gestão democrática consiste na interação dos profissionais em educação com a comunidade escolar.

A totalidade dos entrevistados informou que conhece o PPP da Escola e que a mesma os convida sempre que possível, para conhecer e participar da elaboração do projeto, reafirmando o compromisso de, segundo Vasconcellos (2004), ser um projeto elaborado de forma participativa, elemento de organização da atividade prática da instituição, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada para que se possa interferir na realidade da instituição.

Dentre as justificativas, destacam-se:

Conselho Escolar: “A cada início de ano letivo a escola chama e o apresenta em linhas gerais, deixando todos livres para ler o documento e fazer sugestões”.

Professor: “Várias vezes fomos convidados a estudar o PPP, algumas vezes o Estado propõe estratégias, como o Sistema de Avaliação Participativa, através do qual a Escola chama a comunidade escolar para avaliar o andamento da Instituição de Ensino e fazer sugestões”.

Talvez a razão de todos conhecerem o Projeto Político Pedagógico da escola seja em razão de o educandário sempre apresentá-lo no início do ano letivo, quando a comunidade escolar tem a oportunidade de interferir, sugerir mudanças ou debater determinados critérios adotados pela escola.

Outro fator que contribui para que a comunidade escolar saiba o conteúdo do PPP é porque recentemente o Estado levou às escolas públicas estaduais o Sistema Estadual de Avaliação Participativa, processo no qual se fez necessária a realização de assembleias para avaliar as dimensões institucionais do educandário e, conseqüentemente, o PPP. Nas palavras de Veiga (1995), o PPP é um projeto elaborado coletivamente - por esta razão verifica-se a real participação da comunidade escolar na E.E.E.F. Edison Quintana.

Outro fator relevante é o fato de que 90% do quadro de professores possui especialização (dado fornecido pela escola). Todos os entrevistados consideram importante a formação continuada dos educadores. Dentre as justificativas, destacam-se:

Círculo de Pais e Mestres (Pai): “Meu filho tem uma educação de excelente qualidade e isso só é possível porque o professor está bem informado”.

Círculo de Pais e Mestres (Professor): “O mundo está sempre evoluindo. Nós, professores, necessitamos de ferramentas para acompanhar estas mudanças”.

Conselho Escolar (Aluno): “A formação dos professores se reflete em uma aula muito bem preparada, inovadoras e mais gostosas”.

Os entrevistados consideram importante a formação como forma de garantir a qualidade do ensino, e também para que o professor esteja em harmonia com o seu tempo, com as novas tecnologias e conhecimentos que surgem sem cessar. É o que Nunes (2001), deixa claro em suas teorias, em que resgata a importância do profissional em educação conciliar sua prática vivenciada com as teorias estudadas em cursos de formação, de forma que reelabore seus saberes iniciais.

Os entrevistados informaram que dentre os projetos de formação continuada, destaca-se o Projeto Educação Para o Pensar - Filosofia para Crianças e Jovens, o qual desenvolve-se há treze anos, sob a orientação do Núcleo Educação Para o Pensar - NUEP - de Passo Fundo. Seis dos entrevistados, ainda, destacaram que além dos cursos específicos por área do conhecimento, ao longo do ano a Escola oferece formação continuada a comunidade escolar em dois momentos: no recesso de verão e no de inverno, o que sinaliza para uma preocupação constante com qualificação do ensino público.

Três mencionaram que na Escola existe o Projeto EPA - Escola de Pais que Amam, o qual oferece palestras e espaços de discussão voltados à formação de pais, também para instrumentalizá-los na tarefa de educar.

Conforme se verificou através dos questionários, os entrevistados consideram que a gestão democrática é a chave para que a Escola mantenha projetos voltados à qualificação docente, como declara Freire (2005), onde defende a ideia de que o trabalho conjunto é o que move uma organização e a transforma. Como pudemos perceber através de alguns depoimentos, mencionados abaixo:

Círculo de Pais e Mestres (Gestor): “A formação continuada é uma das propostas do PPP, o qual é sempre revisto e reavaliado. Acredito que a gestão democrática está dentro desta proposta”.

Conselho Escolar (Professor): “Através da gestão democrática esta escola abre a oportunidade a toda a comunidade escolar para que a gente defenda a continuidade do projeto de filosofia”.

## 4 CONCLUSÃO

Verifica-se que a proposta de gestão democrática contribui para a qualificação da educação na Escola Pública. Isto porque através de uma proposta de construção participativa, pode-se ouvir e conhecer os anseios da comunidade escolar, bem como a sua realidade. Desta forma, faz-se possível constituir uma instituição de ensino que seja identificada com os sujeitos que a compõe.

Com base nos pressupostos de um processo participativo, o trabalho do educador deve manter coerência com as demandas da comunidade em que está inserida, assim como com o contexto geral, pois cada aluno que sai da escola deve estar preparado para propor e conduzir as mudanças em seu meio e na sociedade como um todo. Porém, esta teoria somente se tornará uma prática eficaz a partir da qualificação dos profissionais que atuam no dia-a-dia dos alunos e das famílias.

Por este motivo entende-se que a realização do presente estudo traz como conclusão mais clara o fato de que os colegiados da Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana - Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil - são representações legítimas dos anseios da comunidade escolar e atuam de forma decisiva na construção de projetos de formação permanente.

A partir da aplicação do questionário na Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana, verificou-se que é possível a educação de qualidade acontecer na prática, uma vez que os processos de formação continuada não se concentram apenas no professor, mas em todos os segmentos da comunidade escolar, através do EPA e do projeto Filosofia para Crianças e Jovens. Não é uma tarefa simples, tampouco de retorno rápido. É preciso que a estrutura de gestão e os colegiados tenham uma continuidade nos seus pressupostos, mesmo que os membros mudem de tempos em tempos.

Esta continuidade é responsável pelo comprometimento, pelas ações, pelo sucesso dos projetos, tal como ocorre com o Projeto Educação Para o Pensar – Filosofia para Crianças e Jovens, o qual se desenvolve há treze anos na Escola, com a anuência de toda a comunidade escolar, representada pelos colegiados e em muitos momentos por ela mesma.

Esta participação tem como reflexo um Projeto Político Pedagógico coeso e totalmente identificado com os sujeitos relacionados ao educandário. O diálogo entre a equipe de gestão e os colegiados é outro ponto forte na constituição de um projeto democrático, em que alunos, pais, professores, funcionários e gestores se veem contemplados.

Entende-se, desta forma, que a gestão democrática voltada para a qualificação do trabalho do educador passa pela opinião de cada segmento constituinte da Escola, que é um espaço de construção e trocas, não apenas na sala de aula, entre professor e aluno, mas no momento da recreação, do lanche, nos passeios e assembleias.

Em síntese, pode-se concluir que a gestão democrática é uma ferramenta relevante na condução da qualificação da educação.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. **O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação.** IN. Amélia Domingues de Castro e Anna Maria Pessoa de Carvalho (Orgs.). Ensinar a Ensinar. São Paulo, 2001.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **PNE- passo a passo:** (Lei 10.172/2001): Discussão dos Objetivos e metas do Plano Nacional de Educação. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://organizaçaoedaeducacaobrasileira.blogspot.com.br/2008/09/pne-passo-passo-objetivos-e-metas-para.html>> Acesso em: 01 nov. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm>> Acesso em 12 nov., 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:** Lei n. 9.394/96. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm>> Acesso em: 12 nov. 2012.

CARDOSO, A. P. **As atitudes dos professores e a inovação pedagógica.** Revista Portuguesa de Pedagogia, Ano XXVI, nº1, 1992.

CARMO, Ana Lúcia Lopes do. **A Gestão Democrática.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/author/analidia/>> Acesso em 15 jan. 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GUIMARÃES, V.S. **Saberes dos professores** – ponto de partida para a formação contínua. In: Formação contínua de professores. Boletim 13, agosto de 2006.

INEP. Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira. **Índice de desenvolvimento da educação básica.** Disponível em: < <http://ideb.inep.gov.br/resultado>. > Acesso em 7 jan. 2013.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Rio Grande do Sul: Artmed, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. Goiás: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa na escola.** Rio de Janeiro: Vozes, 2006. v. 3.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In: Em Aberto/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. n. 1. v. 1. Brasília, Nov. 2000.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar.** São Paulo, Cortez Editora, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, E.F. 2000. A Regra e o Jogo: Democracia e Patrimonialismo na Educação Brasileira. São Paulo, FE/UNICAMP.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - 9394.**

NÓVOA, A. (Org) **Profissão Professor.** Portugal: Porto, 1995. Ciências da Educação.

NUNES, Célia Maria Fernandes. **Saberes docentes e formação de professores: um breve panorama da pesquisa brasileira.** Educação & Sociedade, n°. 74. São Paulo: Cedes, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente.** São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. (Org) **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um processo.** São Paulo: Cortez, 2005.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo.** São Paulo: Libertat, 1995.

\_\_\_\_\_. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2004.

\_\_\_\_\_. **O desafio da qualidade da educação.** Texto preparatório para a CONAE. Centro de Pesquisa, Formação e Assessoria Pedagógica. Disponível em: <[http://www.celsovasconcellos.com.br/Download/CSV-Desafio\\_da\\_Qualidade.pdf](http://www.celsovasconcellos.com.br/Download/CSV-Desafio_da_Qualidade.pdf)> Acesso em: 28 nov. 2012.

VEIGA, Ilma Passos A.(org). **Projeto Político Pedagógico da Escola:** uma construção possível. São Paulo: Papirus,1995.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico** – Uma Construção Possível. São Paulo: Papirus, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Rio Grande do Sul: Bookman, 2005.

## Apêndice A - Questionário

Prezado(a) Sr(a):

Estou realizando pesquisa de campo a qual será utilizada em meu trabalho de Monografia, pela Universidade Federal de Santa Maria, no curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade EAD do Pólo de Tio Hugo. O trabalho tem como título “**A gestão democrática na escola pública frente à necessidade da formação continuada**”. Solicito a gentileza de que responda às perguntas que seguem, lembrando que não é necessário identificar o questionário.

1- Qual colegiado você representa:

Círculo de pais e mestres     Conselho Escolar     Grêmios Estudantil

2- Há quanto tempo atua neste colegiado:

menos de 1 ano     1 anos     2 anos     mais de 2 anos

3- Sua participação no colegiado foi:

voluntária     por indicação, pois não havia candidatos

4- Você sabe o que significa gestão democrática?

sim     não     em parte

5- Você considera que na Escola Estadual de Ensino Fundamental Edison Quintana possui uma gestão democrática?

sim     não     às vezes

6- Você conhece o Projeto Político Pedagógico desta escola?

sim     não

Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7- A Escola costuma convidar a comunidade escolar para participar das tomadas de decisão e avaliação do Projeto Político Pedagógico?

( ) sim ( ) não ( ) sempre que possível ( ) às vezes

8- Na sua opinião o PPP da escola contempla projetos de formação continuada dos professores?

( ) sim ( ) não

Exemplifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9- Você considera importante a formação continuada dos educadores?

( ) sim ( ) não

Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10- Você considera que a gestão democrática nesta escola tem relação com a formação continuada? Comente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Desde já agradeço por sua colaboração.

Leticia Cavalheiro Müller  
Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública - Pólo de Tio Hugo  
Universidade Federal de Santa Maria