

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTILO DE GESTÃO EM CONSELHOS MUNICIPAIS E SUA INFLUÊNCIA  
NUMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL – CASO DO CONSELHO  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE DOM PEDRITO - RS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**WANDERLAN BARRETO DA ROSA**

**ORIENTADOR : PROFESSOR DR. LUIS ROQUE KLERING**

**BAGÉ, DEZEMBRO DE 2001**

## AGRADECIMENTOS

Rir muito e com freqüência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu.

Ralph Waldo Emerson

## A G R A D E C I M E N T O S

Quando se decide trabalhar para alcançar um objetivo, não se anda sozinho. A estrada é longa e por vezes nos propõe dificuldades muito árduas. É necessária a plena consciência da dimensão da empreitada, da responsabilidade e do compromisso assumido. A verdade vem da resposta, da razão e da emoção nas etapas do trabalho.

Assim eu me senti e minha consciência me diz que devo prosseguir... A consciência que cobra, é a mesma que fala e aponta os meus sinceros agradecimentos.

Um especial agradecimento a Deus e ao mestre Jesus, pela oportunidade excepcional de experimentar o mundo do conhecimento científico, senda pela qual enveredei e onde Ele deverá me guiar para construir meus novos alicerces.

À Terezinha, companheira sempre presente, que com seu carinho, dedicação e confiança, acreditou em mim. Aos filhos Viviane e Gabriel, que, de mãos dadas, olham por uma fresta o futuro e conhecem o valor de uma dissertação.

Aos meus alunos e colegas da URCAMP, pelo entendimento e incentivo nas horas de estudo e cansaço.

Outro agradecimento quero também fazer às pessoas que compõem o CME, Prefeito e Secretárias de Educação do Município pela acolhida e disposição para tornar realidade este trabalho.

Ao professor, Dr. Luis Roque Klering, orientador incansável, que com seu conhecimento e paciência me ajudou a construir esta dissertação. Enfim os agradecimentos se estendem de igual forma, não menos especial, à professora Marília Maia e à especial amiga professora Laci Luna, que teve o esmero e a demonstração de uma parceria compreensiva para que este trabalho tivesse correta e perfeita apresentação.

Muito obrigado a todos que fizeram comigo esta caminhada de trabalho, fé e amor!

Wanderlan Barreto da Rosa

## S U M A R I O

LISTA DE SIGLAS .....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE FIGURAS .....	11
RESUMO .....	12
ABSTRACT .....	13
1 INTRODUÇÃO .....	14
2 JUSTIFICATIVA .....	20
2.1 A Cidade de Dom Pedrito- Caracterização .....	25
2.2 Objetivo Geral .....	27
2.3 Objetivos Específicos .....	27
3 REVISÃO DA LITERATURA .....	29
3.1 Comunidade .....	30
3.2 Cidadania .....	31
3.3 Desenvolvimento Regional Endógeno .....	33
3.4 Participação .....	38
3.5 Processo decisório .....	41
3.6 Sistemas de Administração conforme Likert .....	45
3.7 Características dos sistemas de Administração na visão de Rensis Likert ..	48
3.7.1 Sistema de administração autoritário-forte .....	49
3.7.2 Sistema de administração autoritário-benévolo .....	52
3.7.3 Sistema de administração participativo-consultivo .....	56
3.7.4 Sistema de administração participativo-grupal .....	60
3.8 O enfoque sistêmico de Likert .....	64
3.9 Gestão Democrática .....	67
4 MÉTODO DE PESQUISA .....	70
4.1 Instrumento para coleta de dados .....	73
4.2 População pesquisada .....	80
4.3 Limitações da pesquisa .....	81
4.4 Modelo analítico da pesquisa .....	84
5 ANÁLISE DE RESULTADOS .....	85
5.1 Descrição da coleta de dados .....	85

5.2	Processamento de dados .....	86
5.3	Descrição da população: o perfil sócio-técnico das conselheiras municipais de educação de Dom Pedrito – RS .....	87
5.4	Descrição e Análise dos Resultados da Pesquisa .....	92
5.5	Estilo de Gestão do CME-DP segundo as dimensões pesquisadas .....	102
5.6	Aspectos conclusivos quanto ao estilo de gestão segundo as dimensões Pesquisadas .....	104
5.7	Interpretação e análise da entrevista qualitativa .....	109
5.8	Aspecto conclusivos quanto a influência do CME na Administração Pública Municipal .....	138
6	CONCLUSÃO .....	144
6.1	Conclusões Finais .....	144
7	BIBLIOGRAFIA .....	152
8	ANEXOS .....	156
8.1	Mapa do Rio Grande do sul – Localizando a cidade de Dom Pedrito.....	156
8.2	Questionário para pesquisa quantitativa – apêndice II de Likert.....	157
8.2	Questionários para entrevistas semi-estruturada .....	158

## LISTA DE SIGLAS

CME	Conselho Municipal de Educação.
LDB	Lei de Diretrizes e Bases.
CEE	Conselho Estadual de Educação.
SME	Secretaria Municipal de Educação.
PLU	Processos de Liderança Utilizados.
NFM	Natureza das Forças Motivacionais.
NPC	Natureza dos Processos de Comunicação.
NPII	Natureza dos processos de Influência e Interação.
NPD	Natureza dos Processos Decisórios.
NSMD	Natureza do sistema de Metas e Diretrizes
NPCont	Natureza dos Processos de Controle.
MDT	Metas de Desempenho e Treinamento.
CD	Características de Desempenho.
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Representação no CME de Dom Pedrito – RS 2001.....	88
TABELA 02	Faixa Etária das Conselheiras Municipais de Educação de DP.....	89
TABELA 03	Gênero dos Conselheiros municipais de educação de DP .....	89
TABELA 04	Renda Familiar em salários mínimos das conselheiras municipais de educação de Dom Pedrito – RS .....	90
TABELA 05	Escolaridade das conselheiras municipais de educação de DP – RS.	90
TABELA 06	Atividade profissional das conselheiras municipais de educação de Dom Pedrito – RS/2001 .....	91
TABELA 07	Estilo de gestão do conselho municipal de educação de Dom Pedrito – RS/2001 .....	94
TABELA 08	Estilo de Gestão do CME – DP – RS quanto às dimensões .....	103
QUADRO 07	Natureza dos processos decisório entre CME, SME e Conselho Executivo Municipal.....	127
QUADRO 08	Natureza do sistema de metas e de diretrizes do CME, SME, e do do executivo municipal.....	129
QUADRO 09	Natureza dos processos de controle entre CME, SME e chefe do executivo municipal.....	131
QUADRO 10	Metas de desempenho e treinamentos no CME, conferência do Prefeito Municipal, Secretários e outros.....	133
QUADRO 11	Características de desempenho do CME junto a comunidade na visão do Prefeito Municipal, Secretários e grupo de apoio.....	136

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Eventos da área de educação de que as conselheiras participaram.....	92
QUADRO 02	Conceito de CME e atribuições na visão do Prefeito Municipal, Secretaria de Educação e Grupo de apoio.....	111
QUADRO 03	Processos de Liderança envolve confiança e segurança entre CME, SME e Chefe do Executivo Municipal .....	111
QUADRO 04	Natureza das forças Motivacionais no CME .....	117
QUADRO 05	Natureza do processo de Comunicação entre CME, SME e Chefe do Executivo Municipal.....	121
QUADRO 06	Natureza do processo de influência e interação entre CME, SME e Chefe do Executivo Municipal.....	124
QUADRO 07	Natureza dos processos decisório entre CME, SME e Chefe do Executivo Municipal.....	127
QUADRO 08	Natureza do sistema de metas e de diretrizes do CME, SME, e do do executivo municipal.....	129
QUADRO 09	Natureza dos processos de controle entre CME, SME e chefe do executivo municipal .....	131
QUADRO 10	Metas de desempenho e treinamento no CME, conforme o Prefeito Municipal, Secretários e outros .....	133
QUADRO 11	Características de desempenho do CME junto a comunidade na visão do Prefeito Municipal, Secretários e grupo de apoio.....	136

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 Síntese do raciocínio de Sérgio Boisier .....	37
FIGURA 02 Modelo analítico da pesquisa .....	84

## ABSTRACT

### R E S U M O

Esse estudo visa identificar o estilo de gestão do Conselho Municipal de Educação de Dom Pedrito, de acordo com a percepção de seus próprios componentes, e qual a influência das ações deste Conselho na Administração Pública Municipal de Dom Pedrito. A pesquisa está alicerçada em dois momentos importantes: o primeiro se constitui numa pesquisa quantitativa aplicada às (9) nove conselheiras titulares, usando um questionário baseado no modelo de análise de Likert; o segundo se constitui numa pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas, para analisar as variáveis que envolvem a relação Conselho Municipal de Educação (CME), Secretaria Municipal de Educação (SME) e Poder decisório Municipal (Prefeito).

Os resultados obtidos evidenciam que o estilo de gestão do Conselho Municipal de Educação é o participativo-consultivo. Por outro lado, a pesquisa qualitativa mostra a importância da existência e da atuação do Conselho Municipal de Educação, que tem de trabalhar em consonância com os órgãos com os quais se relaciona e interage. Conclui-se que o Conselho Municipal de Educação é importante para garantir transparência, fundamentar as decisões do executivo municipal e espelhar a vontade da comunidade, além de apontar potencialidades existentes.

## ABSTRACT

This research's main objective is to evaluate the management's style of the Municipal Education Council - Dom Pedrito - RS, in the advisors view, and what influence of the actions of this Council exert on the Public Administration of Dom Pedrito. The research has its foundations in two important moments: the first is constituted in a quantitative research applied to (9) nine first advisors, through a questionnaire based on the Likert's analysis' model. The second is constituted by a qualitative research with semi-structured interview, to analyze the variables that involve the relationship between CME, Municipal Education Department and the Municipal Decision Power (Mayor).

The results obtained show that the management's style of the CME is the participative-consultive. As a group of volunteers, it is fundamental that they understand better their role at the council; and that their political biases, detected in the research, do not turn into barriers for CME to carry out its role, as a ruler and organizer of the Municipal Education in Dom Pedrito. On the other hand, the qualitative research shows how important the existence and the action of the CME is, and that it has to work according to the institutions which it relates and whit which it interacts. We conclude that the CME is important to guarantee transparence, to fundament the municipal executive's decisions and to mirror the community's will, as well to show up the existent potentials.