

GESTÃO DA QUALIDADE NAS ESCOLAS INFANTIS MUNICIPAIS E CRECHES CONVENIADAS DE PORTO ALEGRE/RS

<http://dx.doi.org/10.5902/2318133844333>

Martha Carvalho Wagner¹
 Danielle Nunes Pozzo²
 Uiliam Hahn Biegelmeyer³
 Maria Emilia Camargo⁴

Resumo

A educação básica e infantil no Brasil enfrenta desafios, ainda apresentando resultados abaixo do nível satisfatório. Como um dos recursos possíveis, tem-se a possibilidade de aplicar mecanismos e princípios de gestão na busca de maior eficiência e eficácia institucional. Especificamente em Porto Alegre/RS/RS o índice de qualidade no ensino tem diminuído a cada ano, com ênfase especial aos resultados inferiores obtidos na educação infantil. Desde a perspectiva da gestão da qualidade, há parâmetros de qualidade orientados pelo Ministério da Educação, que podem ser utilizados como referência para uma análise aprofundada das instituições. A partir deste cenário o presente estudo teve como propósito analisar a relação entre a gestão das escolas infantis municipais e creches conveniadas de Porto Alegre/RS/RS com os parâmetros de qualidade propostos pelo MEC. Este estudo consiste num escopo descritivo, para o qual a coleta de dados ocorreu por roteiro semiestruturado de entrevistas com gestores das organizações em foco. Os resultados obtidos apontaram que as competências e percepções dos gestores tem impacto significativo e variado na maneira que os recursos são geridos, mesmo num contexto no qual os parâmetros gerais de gestão são compartilhados.

Palavras-chave: gestão da qualidade; escolas infantis; creches públicas municipais; gestão de instituições de ensino.

QUALITY MANAGEMENT IN MUNICIPAL ELEMENTARY SCHOOLS AND PUBLIC DAYCARE CENTERS IN PORTO ALEGRE/RS

Abstract

Both elementary schools and public daycare in Brazil still face challenges due to current results below satisfactory levels. As one of the possible resources is the alternative to apply management mechanisms and principles in order to obtain better institutional efficiency and effectiveness. Specifically in Porto Alegre/RS/RS, the educational quality index level has been decreasing every year, with special emphasis on the results obtained by primary education, a phenomenon that demands attention and further study. From the quality management perspective, there are parameters guided by the Brazilian Ministry of Education that can be used as a reference to deepen the analysis of these institutions. Based on this scenario, the present study aimed to analyze the relationship between the management initiatives in municipal elementary public schools and public daycares of Porto Alegre/RS/RS and the MEC quality parameters. This study

¹ Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: marthacw@gmail.com.

² Univesidad de La Costa, Colômbia. E-mail: dnunez8@cuc.edu.co.

³ Universidade de Caxias do Sul, Brasil. E-mail: uiliam.hb@terra.com.br.

⁴ Universidade de Caxias do Sul, Brasil. E-mail: mariaemiliappga@gmail.com.

has a descriptive approach, which was conducted via semistructured interviews with managers of the referred organizations. Results showed managers competences and perceptions have a varied and significant impact on the way resources are managed, even in a context where the general management parameters are shared.

Key-words: quality management; municipal elementary schools; public daycare; educational institutions management.

Introdução

A administração pública exerce o poder de organizar, coordenar, planejar e até mesmo controlar uma sociedade por meio de suas leis e regras (Lacombe; Heilborn, 2006), bem como tem suas diferenciações e particularidades em cada sociedade (Silva, 2006).

No Brasil, em razão da dimensão do país, a administração pública é composta por um alto volume de indivíduos e órgãos, consequência do modelo de administração pública gerencial (Coutinho, 2000). Um problema recorrente ao longo da história da administração pública no país seria a má administração de recursos (IBPT, 2015). A má administração de recursos destinados à população posicionou o país em último lugar no ranking mundial dos países com maior tributação e menor distribuição de recursos pelo quinto ano consecutivo (IBPT, 2015).

No que compete às obrigações do Estado com a sociedade, tais como oferecer segurança, saúde e educação, o resultado mostra-se insatisfatório ao longo da trajetória governamental do país (IBPT, 2015). Caracterizam-se como antigos os problemas no atendimento aos direitos sociais de todo cidadão brasileiro (Ideb, 2015). Dentre eles, um dos quais se encontra como pilar fundamental para uma nação: a educação.

A educação do país encontra-se num nível insatisfatório desde a educação infantil até o ensino superior (Ideb, 2015). Dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015) mencionam o país como um dos piores investidores em educação por aluno, apontando ainda a diferenciação entre os níveis escolares: o ensino superior recebe 3,4 vezes mais do que as séries iniciais.

Por volta dos anos 1980 a discussão da qualidade no ensino infantil tornou-se mais evidente devido ao crescimento populacional, junto com o desenvolvimento da sociedade e a inserção das mulheres de forma significativa no mercado de trabalho (Andrade, 2010). Tal cenário criou a necessidade da construção de creches municipais, dando assim suporte a nova situação das famílias (Smed, 2015).

Em 1996 a LDB estabeleceu como dever municipal a oferta de educação a crianças de 0 a 6 anos (Brasil, 1996), tornando a educação infantil mais próxima do governo. Mesmo tendo como objetivo aumentar a atenção na educação infantil a LDB não se demonstrou totalmente efetivada, pois ainda existem inúmeras dificuldades em relação à educação nessa faixa etária por todo o país (PNE, 2014).

A situação mostra-se ainda mais crítica na cidade de Porto Alegre/RS. Segundo dados divulgados pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE, 2015) a capital do Estado encontra-se em último lugar no ranking de oferta de vagas para educação infantil entre as capitais do país.

A cidade de Porto Alegre/RS conta com 42 escolas municipais e 244 conveniadas - convênio creches comunitárias -, convênio este formado entre a prefeitura e a sociedade desde 1993 (Smed, 2015). Apesar de ter sido vanguardista na preocupação com a educação infantil e já ter sido eleita pela Organização das Nações Unidas, nos anos 1996, 1998 e 2002, como a primeira metrópole brasileira em qualidade de vida (PMPA, 2009), a capital não manteve sua qualidade em atender as necessidades da educação infantil. Dados divulgados pelo Tribunal de Contas do Estado destacam o déficit de vagas ofertadas nas escolas infantis municipais e a precariedade da infraestrutura na rede conveniada. Sabendo-se que existem parâmetros exigidos pelo Ministério da Educação a serem seguidos pelas creches, surge a discussão sobre a gestão das instituições de forma que os requisitos sejam atendidos, visto que os dados divulgados se mostram incapazes de demonstrar a dinâmica necessária para que sejam alcançados os critérios de qualidade (Campos, 2006).

Neste contexto, este estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a gestão das escolas infantis municipais e conveniadas de Porto Alegre/RS e os parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC.

Administração pública

A administração pública deve fazer jus às necessidades da sociedade, pensar no bem comum, promover a qualidade de vida da população a partir dos seus recursos e caso não haja os mesmos suficientes, a administração pública deve reorganizar-se para ao menos tentar suprir a necessidade da grande maioria (Matias-Pereira, 2012, p.10).

Tendo como função prover à sociedade os bens e direitos que necessita, a administração pública pressupõe-se como obrigação de fazer jus aos impostos, taxas e contribuições da população por meio de serviços públicos eficientes e eficazes (Carvalho; Tonet, 1994). Todavia, de acordo com Farah (2011), ao longo de sua trajetória a administração pública sempre foi relacionada à administração governamental. Portanto, designar responsabilidades para funcionários da administração pública entende-se como formar servidores para o Estado (Farah, 2011).

Conforme o artigo 37 da Constituição Federal “a administração pública direta ou indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

Tendo de obedecer aos princípios da Constituição Federal, a administração pública no Brasil é organizada por três poderes: Poder Judiciário, designando a função jurisdicional; tendo como objetivo resolver definitivamente conflitos de direito; o Poder Legislativo, que se designa pela elaboração de leis e o Poder Executivo, designado a administrar o Estado. Este último deve exercer suas funções por meio de atos administrativos (Brasil, 1988).

Segundo Lima (2013), “a cultura burocrática é um traço indelével que, até onde a vista alcança tem marcado a história da administração pública brasileira” (p. 49). A burocracia no país ao mesmo tempo exige os mecanismos pressupostos pela burocracia como padronizar, impessoalizar e controlar processos administrativos evoluiu de forma

exorbitante a ponto de muitas vezes ser ineficaz e ineficiente devido ao tempo que a mesma solicita, prejudicando assim uma possível flexibilidade e resultando em projetos inacabados ou em constante andamento, elevando os gastos públicos e a insatisfação da população em sua maioria.

Outra face na qual existem problemáticas no Brasil é o desvio de conduta por interesses próprios com recursos da nação: a corrupção tornou-se conhecida entre a população e não pode ser ignorada por qualquer cidadão brasileiro (Matias-Pereira, 2012). O Brasil é um país que recolhe inúmeros tributos pagos pela população, porém a mesma não obtém retorno dos mesmos em nenhuma das áreas nas quais o governo tem a obrigação de oferecer acesso (Matias-Pereira, 2012). Segundo Lima (2013), “a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e a sociedade na condição de usuários do serviço público destinados da ação decorrente do poder do Estado e de mantenedores do Estado” (p. 55).

Gestão da qualidade na administração pública

Na administração pública a qualidade está diretamente relacionada com a cidadania (Coutinho, 2000). Logo, a qualidade na administração pública pressupõe-se como qualidade nos serviços prestados ao cidadão, de forma que tenham um resultado efetivo nas expectativas e necessidades para a sociedade.

No Brasil, a partir da década de 1990, a qualidade começou a ter maior destaque devido ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - e, por consequência, os modelos de qualidade se destacaram (Carvalho; Tonet, 1994). Visando alcançar o seu objetivo, o PBQP organizou-se em projetos e subcomitês de abrangência geral e setorial (Aidar, 2005). Seu objetivo central era de articular, apoiar os esforços da sociedade brasileira na busca da competitividade internacional, estimular e orientar por meio da promoção de ações de melhoria da qualidade e aumento da produtividade dos bens e serviços produzidos e oferecidos no país (Aidar, 2005). O PBQP colaborou estabelecendo parcerias entre o setor público e privado, o que pode-se notar pelo desenvolvimento e fortalecimento de infraestrutura tecnológica, massificação de formação de recursos humanos, no uso do poder de compra do Estado e na difusão de tecnologias de gestão (Aidar, 2005). Apesar de seus benefícios, em razão dos avanços tecnológicos e políticas socioambientais, em 2001 o PBQP foi substituído pelo Movimento Brasil Competitivo, que tinha por objetivo “promover um aumento radical da competitividade das organizações privadas e públicas brasileiras, de maneira sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população” (Aidar, 2005, p. 45).

O MBC é constituído por comitês visando fomentar a discussão com projetos de apoio sobre temas específicos, tais como: cadeias produtivas, estratégia e gestão, exportação e desenvolvimento sustentável, educação e inovação regidos por meios de norteadores estratégicos e um estatuto próprio (Aidar, 2005).

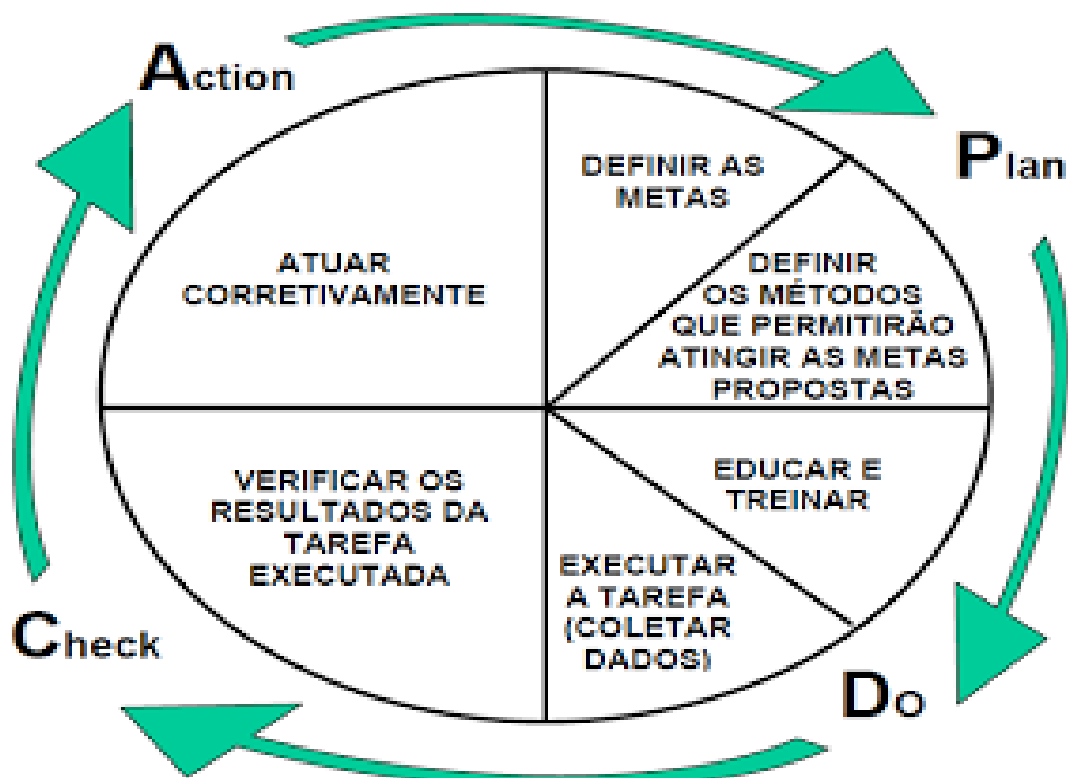
Conforme relatam Carvalho e Tonet (1994), implantar programas de qualidade no setor público demonstra um esforço para a análise e conhecimento de uma cultura organizacional predominante, visando assim remanejar elementos com o objetivo de maior compromisso das organizações com sua clientela, neste caso, a sociedade.

Segundo Bravo (2003) o caminho mais simples para atingir-se um objetivo é o método, uma vez que as metodologias utilizadas devem decorrer da natureza da atividade prática humana no mundo, do processo de conhecimento, da concepção de uma sociedade, e particularmente da compreensão da prática educativa numa determinada sociedade.

Relacionando a teoria de Bravo (2003) com gestão da qualidade na administração pública pode-se apresentar o ciclo do PDCA como um método para medição da mesma. Conforme Lobo e Silva (2014) o PDCA traduz-se por ser uma sequência de passos aplicados com o objetivo de controlar qualquer processo já estabelecido. O mesmo pode ser definido como uma ferramenta de qualidade que assessora o processo de implementação de melhorias, organizando e apresentando uma diretriz (Lobo; Silva, 2014). Tendo como preceitos planejar objetivos, executar o que foi planejado anteriormente, verificar por meio de coletas de dados, ou seja, realizar uma análise de dados e agir definindo mudanças e ciclos que podem ser disparados, o PDCA, além de auxiliar na implantação de melhorias, pode também servir como auxílio no processo de tomada de decisões e também no controle sobre estas ações (Lobo; Silva, 2014).

Para Lima (2006) o mesmo funciona auxiliando a aplicação das ações de controle dos processos, atuando como diretriz de controle e obtendo assim planejamento da qualidade, manutenção dos padrões e também auxiliando na alteração da diretriz de controle.

Figura 1 -
Fases do Ciclo PDCA.



Fonte: Silva (2006)

Lima (2006) defende que o PDCA caracteriza-se como um método de padronização do controle de qualidade, evitando erros lógicos para análises, tornando por sua vez as informações mais fáceis de serem compreendidas. Já Silva (2006) defende como um método de gestão que expõe o caminho para que as metas delineadas sejam alcançadas com excelência. Relacionando o posicionamento de Silva (2006), as afirmações de Lima (2013) e a não-obediência aos princípios da excelência dos serviços públicos, pode-se analisar que a mesma não decorre pela falta de recursos, mas sim pela deficiência gerencial no que compete como responsabilidades do Estado, entre as quais está a educação (Lima, 2013).

Gestão da qualidade na educação

Conforme Brum (2014) “a educação é um dos principais fatores que influenciam o padrão de vida de um país” (p. 10). Logo, estão inter-relacionadas vertentes como desenvolvimento sociocultural, político e econômico e os níveis de educação numa sociedade. Entende-se que uma comunidade com um modelo educacional de qualidade tem melhores e maiores condições de viver como uma sociedade com padrão de vida elevado.

Dourado e Oliveira (2009) argumentam sobre a relação da qualidade do ensino depender diretamente do que entende-se por educação. Enquanto Calliari (2014) defende que apesar de ter-se dados divulgados pelo Ideb sobre a qualidade do ensino no Brasil, o entendimento sobre a mesma difere-se pelas concepções de quem analisa. Apesar de usarem diferentes expressões, percebe-se que ambos objetivam da mesma reflexão, concluindo assim que para julgar qualidade na educação depende diretamente questões sociais e culturais (Calliari, 2014)

Tanto a LDB, quanto o Plano Nacional de Educação apresentam a importância de padrões de qualidade na educação, todavia, esses padrões apresentam diferenças e dificuldades significativas em relação a um padrão único de qualidade; resultantes de variáveis como custo-aluno por ano, insumos indispensáveis para o processo de aprendizagem e a relação aluno-professor tais que por sua vez interferem diretamente na qualidade do ensino ofertado (Dourado; Oliveira, 2009).

Buscando padronizar a qualidade no ensino, o Ministério da Educação estabeleceu indicadores de qualidade para educação básica. No ensino infantil a avaliação da qualidade envolveu parâmetros relacionados com a infraestrutura, o relacionamento entre o corpo discente e docente, as propostas pedagógicas e a gestão interna das instituições.

Sistema de educação infantil em Porto Alegre/RS

Conforme Anjos e Kozonoi (2009) a cidade de Porto Alegre/RS consta com três tipos de atendimento: creches comunitárias conveniadas com a Secretária Municipal de Educação - Smed -, escolas municipais de educação infantil - emei - e as escolas municipais de educação infantil Jardins da Praça - JP.

Conforme informa a Secretaria Municipal de Educação, capital gaúcha consta com 35 escolas municipais de educação infantil, 220 creches comunitárias conveniadas a Prefeitura Municipal (Smed, 2016) e 7 Jardins da Praça caracterizadas por serem escolas infantis que atendem as crianças por meio turno e pela restrição de faixa etária de 4 anos a 5 anos e 11 meses. Diferentemente das outras que são responsabilidade do município e

recebem recursos diretamente do mesmo, as creches comunitárias recebem ajuda financeira do município e também são mantidas por meio de associações e ações lucrativas tais como rifas, briques, entre outras instituições filantrópicas, religiosas e organizações não governamentais.

O programa convênio creches comunitárias iniciou-se em 1993, formado por uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Porto Alegre/RS e a Sociedade Civil Porto Alegrense (Anjos; Kozonoi, 2009). O mesmo consiste no repasse de verbas destinadas ao atendimento das creches conveniadas: a Prefeitura disponibiliza recursos financeiros, alimentos e ocasionalmente programas de educação continuada aos professores e funcionários das creches, os gestores das creches prestam contas referente aos repasses recebidos de verba pública.

Segundo a Secretária Municipal de Educação um aluno frequentador de uma emei custa R\$ 8.800,00 por ano, enquanto na rede conveniada custa R\$ 3.000,00 (Smed, 2015). Porém, ainda segundo dados oferecidos pela Secretaria, são ofertadas ao ano 5.757 vagas ao ano entre escolas municipais de educação infantil, jardins da praça, escolas de educação especial e escolas de ensino fundamental que também oferecem vagas de jardim; enquanto na rede conveniada são ofertadas 13.554 vagas.

Conforme relatório do TCE (2015) Porto Alegre/RS possui a menor taxa de vagas oferecidas a população entre as capitais do País, ofertando somente 6,46% para uma população de 94.929 crianças de 0 a 6 anos. Os dados divulgados por este relatório remetem ao questionamento quanto a efetividade da oferta e da qualidade da prestação de serviços em face a educação infantil na cidade de Porto Alegre/RS, uma vez que a capital possui o último lugar no ranking das capitais do Brasil (TCE, 2015).

Quadro 1 -

Framework teórico de análise dos parâmetros de qualidade na educação infantil.

Categoria de análise	Variáveis	Referências
Parâmetros de qualidade na educação infantil definidos pelo MEC o de processos vinculados a Qualidade	Propostas pedagógicas	Brum (2014) Lei de Diretrizes e Bases Xavier (1996) Ferraro (2008)
	Gestão das instituições	Andrade (2010) Moreira & Lara (2012) Abreu (2004)
	Interações do corpo docente, discente e seus responsáveis	Anjos & Kozonoi (2009) Dourado & Oliveira (2009)
	Infraestrutura	Iosif (2007) Moreira & Lara (2012) Tribunal de Contas do Estado(2015)
	Planejamento	Matias-Pereira (2012) Campos (2004)
	Execução	Constituição Federal 1988 Coutinho(2000) Secretaria Municipal da Educação (2015)

	Controle	Aidar (2005) Silva (2006) Tribunal de Contas Do estado (2015)
	Avaliação	Aidar (2005) Tribunal de Contas Do estado (2015)

Fonte: autores.

O quadro foi elaborado para relacionar as principais variáveis dos parâmetros de qualidade na educação definidos pelo MEC e o método de gestão de processos vinculados a qualidade com os conceitos apresentados no referencial teórico citando as referências que abordam o tema ao longo deste estudo.

Metodologia da pesquisa

Com o intuito de compreender a realidade vivida pelos gestores das creches para assim poder estudá-la, a delimitação para essa pesquisa baseia-se em três grupos de gestores: gestores de escolas municipais de educação infantil, gestores de creches conveniadas na cidade de Porto Alegre/RS e gestores de escolas municipais de educação infantil Jardim da Praça. Para definir um perfil do entrevistado foram estabelecidos como critérios ter um relacionamento direto com as creches por no mínimo três anos na gestão e também residir na cidade de Porto Alegre/RS. Foram considerados irrelevantes características como sexo ou idade dos gestores para início de estudo.

O primeiro grupo consiste em gestor de escola municipal de educação infantil, sendo que as escolas infantis municipais são responsabilidade atualmente da Smed e construídas pelo município, tendo sua origem o programa da década de 1940 com a criação dos jardins de infância em algumas praças da cidade, no qual tinha como objetivo ser uma atividade recreativa as crianças de 4 a 6 anos (Smed, 2015). Já o segundo, formado por gestor de creche conveniada, o qual originou-se a partir de uma parceria entre a comunidade e o município: este convênio foi iniciado em 1993 entre a Prefeitura Municipal e a Sociedade Civil Porto-Alegrense, composta por associações de moradores e religiosas (Anjos; Kozonoi, 2009). O terceiro grupo foi formado por gestores de escolas municipais de educação infantil Jardim de Praça: esta escola também é responsabilidade da Smed e se diferencia das demais por atender somente as crianças da faixa etária de 4 anos a 5 anos e 11 meses no período de meio turno (Smed, 2016).

Foi usado como instrumento de coleta a técnica de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas presencial e individualmente num intervalo de dez dias durante o ano de 2017. Realizaram-se três entrevistas, sendo uma gestora de emei, uma gestora de creche conveniada e uma gestora de emei Jardim da Praça, com vistas à proporcionar as três perspectivas envolvidas no processo estudado.

Análise dos resultados

Os resultados foram classificados em propostas pedagógicas, gestão das instituições, interações entre corpo docente, discente e seus responsáveis e infraestrutura.

Propostas pedagógicas

Partindo do princípio de planejamento para aplicação de conhecimento didático, o MEC em seu caderno de parâmetros nacionais de qualidade na educação infantil exemplifica fundamentos que devem ser aplicados pelas creches e escolas infantis, oportunizando a livre escolha para aplicar o mesmo. A partir de então a SMED reconhece esses fundamentos e por sua vez auxilia as escolas e creches infantis para que os mesmos sejam desenvolvidos ofertando o livre arbítrio para o desenvolvimento de tais, resultando assim, como responsabilidade das creches e escolas infantis para aplicá-los. Portanto, cabe as mesmas criarem dinâmicas pedagógicas para realizarem didaticamente os fundamentos estipulados.

Com base no discurso apresentado pelo entrevistado “A” o planejamento consiste numa formação de educadores que se inicia no ano letivo no mês de fevereiro, após planejarem e pô-las em prática, mensalmente ocorrem reuniões entre os educadores para realizarem a discussão sobre o andamento do mesmo com o objetivo de verificar o que pode ser aplicado e planejar as dinâmicas seguintes, caso não tenham resultados satisfatórios são propostas soluções para os meses seguintes. Segundo relato, não é cobrado pelo órgão responsável uma linha de planejamento e execução didática, e sim é orientado pelo órgão como realizar as mesmas, ainda informou a entrevistada que o controle sobre a execução destas orientações diminuiu nos últimos dois anos devido a diminuição de colaboradores denominados como assessoras pedagógicas da SMED. Uma vez que como exemplificou a entrevistada, anteriormente haviam seminários com a participação de todas as EMElS para apresentação dos trabalhos didáticos realizados, nos quais recebia-se um reconhecimento de seu trabalho por meio de certificados para os projetos em destaque.

Conforme constataram os entrevistados “A” e “C” é regido por Lei essas reuniões mensais em dias letivos, no qual a escola não presta atendimento as crianças e os pais/responsáveis são informados da mesma ao fazerem a matrícula das crianças na escola, sendo avisados dos dias sem atendimento no início do ano letivo, tendo datas fixadas. Processo todo este que por sua vez pode ser relacionado com o conceito de Lima (2006) sobre o ciclo do PDCA no qual explica que o mesmo funciona auxiliando a aplicação das ações de controle dos processos, atuando como “diretriz de controle” para execução de um planejamento (Lima, 2006).

Pelas perspectivas do entrevistado “B” existe um planejamento didático de acordo com a faixa etária das crianças. Os mesmos baseiam-se em limites da capacidade cognitiva e caso ocorra um avanço das mesmas, fato este que tem se tornado cada vez mais comum devido ao fácil acesso a informação, o mesmo é refeito para poder acompanhar a demanda, o que solicita reuniões complementares ao planejamento inicial e por sua vez pode ser relacionado ao conceito de Silva (2006), no qual defende-se a metodologia do PDCA agir como um método de gestão que expõe o caminho para que as metas delineadas sejam alcançadas com excelência. A entrevistada relatou que o controle sobre o planejamento e execuções didáticas ocorrem por meio de visitas esporádicas da assessora pedagógica da Smed, na qual são apresentadas as ações realizadas e o andamento da escola.

Já na percepção do entrevistado C ocorre diariamente a transformação do planejamento e da execução em razão da escola basear-se nos interesses e curiosidades das crianças, tendo assim mudanças diárias para suprir tais necessidades, oportunizando o aprendizado conforme a demanda. O que por sua vez caracteriza-se como contrário ao conceito de Silva (2006) no qual define a etapa de planejamento dentro do ciclo PDCA como um método para prática de controle, logo quando não há um planejamento e as execuções são dispersas, o controle para o mesmo não existe, uma vez que está sendo realizado sob constantes mudanças. Para a entrevistada o controle e a avaliação sobre a realização das propostas pedagógicas baseiam-se nas visitas mensais da assessora pedagógica, caracterizada pela própria entrevista como visitas de âmbito pessoal, no qual a assessora verifica o desenvolvimento e condições da escola e segundo a entrevistada a assessora muitas vezes bate palmas sobre o andamento da escola e desenvolvimento das crianças.

Com base no relato dos entrevistados A, B, C nota-se a existência da ocorrência de planejamento, ainda que o mesmo não seja fixo e constante em suas ações de desenvolvimento, o mesmo ocorre seguindo suas limitações objetivando o melhor resultado esperado. Mesmo que conceitualmente este planejamento não seja o mais apropriado ou o mais correto tal é realizado. Porém, o mesmo não pode ser relacionado em méritos qualitativos de resultado, uma vez que, devido as constantes mudanças, não se consegue medir e relacionar a eficiência dos resultados obtidos em comparação a exemplo de um planejamento concreto e execuções próprias para o mesmo, tal que pode ser relacionado ao que explica Iosif (2007) sobre as falhas de medição da qualidade na educação infantil.

Gestão das instituições

A gestão, conforme relatado pelos entrevistados A, B e C, ocorre no período de 11 meses durante o ano, sendo um mês do ano vigente ser destinado a férias no qual todos distanciam-se das instituições de ensino. Após o período de férias é feito elaborado uma prévia sobre o planejamento financeiro e suas execuções sobre o ano letivo. De acordo com os entrevistados quando o mesmo ocorre eles já estão cientes sobre as verbas que irão receber trimestralmente dos órgãos públicos e precisam planejar o destino para as mesmas.

Os horários de funcionamento entre as três entrevistadas caracteriza-se pelas A e B horário integral, sendo ele das 7h às 19h oferecendo as crianças quatro refeições diárias, já pela entrevistada C o horário divide-se em dois turnos sendo eles das 8h às 12h e das 13h30min às 17h30min, ofertando assim uma refeição para cada turno.

Ocorrem também diferenciações entre as entrevistas no quesito de organização das turmas, enquanto as entrevistadas A e B afirmaram que ocorre de acordo com a faixa etária, a entrevistada C informou que as turmas são misturadas entre as crianças de 04 e 05 anos, pois possibilita mais acesso as vagas em relação aos turnos para outras crianças.

Entre as compras de materiais didáticos, mobílias, brinquedos, produtos de limpeza e higiene são de responsabilidade total das entrevistadas, já em relação a alimentação as todas as entrevistadas relataram que recebem diretamente do município contando com serviço de nutricionista ofertado pela Smed.

Conforme relatado pelo entrevistado A a gestão da escola ocorre por duas subdivisões que estão integradas. Existe o setor responsável pelo financeiro denominado como tesouraria que é executado por somente uma colaboradora da escola e para verificação e elaboração das ações conta-se com duas colaboradoras das quais são a diretora e vice-diretora da escola, logo essas duas colaboradoras reunindo-se com o setor da tesouraria nomeiam as prioridades e necessidades da escola.

Por tratar-se de uma instituição pública na qual é obrigatória a apresentação de prestação de contas, é composto um relatório que deve ser entregue a Smed apresentando o destino e objetivo destas ações que envolvem as verbas recebidas. A Smed por sua vez no seu setor específico analisa o mesmo e aprova ou não, as vezes fazendo ressalvas e questionamentos sobre o andamento das ações apresentadas no relatório. Ressaltou a entrevistada que ainda que sejam aprovadas as ações do relatório é necessário trimestralmente a prestação de contas por meio de notas fiscais e as vezes relatórios explicativos sobre o uso das verbas recebidas. Fato este que caracteriza-se como controle, mas devido ao tempo que se leva entre a tramitação deste processo caracterizado pela entrevistada com uma duração de até três meses entre idas e vindas (por não se utilizarem de meios eletrônicos) resultando assim na demora para atingir os determinados objetivos pode-se caracterizar como burocrático esse processo, e pode ser relacionado ao conceito de Lima (2013) no qual explica que a burocracia no país ao mesmo tempo em que diminui o acesso à corrupção, muitas vezes é ineficaz e ineficiente devido ao tempo que a mesma solicita (Lima, 2013).

Foi relatado pelas entrevistadas A e B a disponibilidade de contar com doações de pessoas físicas e jurídicas para complementar o quadro patrimonial da escola e a realização de festas temáticas, elaboração de biques e rifas em prol de arrecadar fundos para investir na qualidade como a compra de brinquedos, materiais didáticos e serviços de manutenção que possuem valor alto e não se consegue realizar a compra dos mesmos somente com o valor das verbas recebidas. Logo, entende-se que o fato de necessitar de outras fontes de renda é corriqueiro entre as creches e escolas públicas infantis podendo ser relacionado a abordagem citada por Matias-Pereira (2012) sobre o Brasil ser um país que recolhe inúmeros tributos pagos pela população, porém não retorna os mesmos nas condições devidas em relação as áreas nas quais o governo tem a obrigação de oferecer acesso (Matias-Pereira, 2012).

Diferentemente dos outros relatos, a entrevistada C informou sobre a inexistência de dificuldades na escola referentes à utilização das verbas recebidas, conforme a entrevistada informou não ocorre à falta da mesma e tudo o que é desejado pela escola consegue ser adquirido. Também foi relatado pela entrevistada sobre a justificativa da compra para materiais diferenciados que são informados como brinquedos e materiais didáticos adquiridos em ferragens (tais como canos de pvc, parafusos, brocas e mini chaves de fenda) ser muitas vezes pessoal ou por telefone. Relato este diferente do que é apontado pela literatura apresentada, mas podendo associar-se ao que informa Dourado e Oliveira quando argumentam sobre a relação da qualidade do ensino depender diretamente do que entende-se por educação (Dourado; Oliveira, 2009).

Interações do corpo docente, discente e seus responsáveis

A relação entre corpo docente e discente ocorre diariamente de segunda a sexta-feira nos horários de funcionamento da escola. O corpo docente não é obrigado a ter ensino superior, mas sim a passar por um concurso municipal, no qual exige o nível mínimo de formação de magistério. Conforme relatou a entrevistada A quanto maior for seu grau de instrução ao passar no concurso maior será seu salário, mas muitas pedagogas formados no nível superior preferem prestar serviço em escolas particulares devido às dificuldades observadas nas instituições públicas.

São destinados um educador por turma sendo este funcionário concursado como educador do município e quando necessário auxílio em razão de crianças com deficiências é enviado um estagiário de pedagogia diretamente da Smed para ajudar a educadora conforme relatou a entrevistada A. A entrevistada A também informou que a quantidade de crianças por turma varia de acordo com a faixa etária, no qual o berçário tem menos crianças enquanto o jardim tem mais, devido a dependência de atenção que as faixas etárias necessitam. Já a entrevistada C informou que o número de criança por turma é de no máximo 25 e que todas as quatro turmas da escola possuem um educador e um estagiário. Nesta escola segundo a entrevistada C somente um educador é formado no magistério e todos os outros três são formados em pedagogia.

Em contrapartida a entrevistada “B” conta no seu quadro docente o total de oito educadores e três estagiários, somente dois com formação em magistério, tendo desde formação em pedagogia a pós-graduação na área, porém o quadro não é contratado como educador do município e sim em outras funções. Em relação às crianças por turma a entrevistada informou que hoje está padronizando e atendendo no máximo 25 crianças em cada turma, mas já ocorreu o fato de atender 35 crianças e 15 no berçário devido a falta de vagas na rede, o que pode ser afirmado por dados divulgados pelo TCE sobre as creches conveniadas atenderem 70% das vagas de educação infantil (TCE, 2015).

Para as entrevistadas A, B e C é de comum acordo o fato de que os pais e responsáveis nem sempre interagem em ações da creche e da escola. Enquanto houve justificativa sobre a idade e tempo que muitas vezes não possibilitam essa interação, foi-se questionado as ações da creche e da escola para aproximação destas relações. As entrevistadas A e B informaram que ocorrem na creche e na escola mutirões na horta orgânica que contam com a colaboração dos pais e responsáveis e também nas festas temáticas. Deu ênfase ainda a entrevistada B sobre a questão da idade das crianças e relacionamento com os pais, informando que quanto mais novas as crianças mais os pais e responsáveis interessam-se em relacionar-se com educadores e a escola. A entrevistada C relatou que na escola usa-se diariamente o tempo de 30 minutos antes o horário de saída para o livre acesso dos pais e responsáveis na escola, para assim poderem utilizar do espaço escolar interagindo com as crianças e também aproximar a relação da escola como uma segunda casa, mas normalmente os responsáveis não são muito adeptos por relacionarem a escola como um local para brincar e interagir com outras crianças. O que pode ser relacionado ao que Moreira e Lara (2012) exemplificam em relação ao preconceito da exigência de qualidade na educação infantil pública, caracterizando-a como serviço assistencialista aos pais que precisam trabalhar e não tem condições de deixarem as crianças em creches particulares ou com babás.

Quando questionado sobre as atividades didáticas e brincadeiras para o desenvolvimento das crianças as respostas entre as três entrevistadas foram muito próximas, todas relacionaram questões sobre o meio ambiente, interações entre as diferentes idades e gêneros para aprender a respeitar os limites do outro, apresentação de filmes animados que passem mensagens educativas e atividades para o desenvolvimento de raciocínio. Ainda que a abordagem para estas atividades seja diferenciada entre as três, todas apresentaram atividades elaboradas para o desenvolvimento das crianças dentro de suas limitações.

Ao serem indagadas sobre a oferta de vagas para crianças com deficiência, as entrevistadas informaram que são aceitas crianças e que a escola consegue atendê-las. Porém, foi relatado pelas entrevistadas A e C sobre a orientação mensal da assessora da Smed em relação às necessidades e cuidados com as crianças deficientes. Uma vez que, a falta deste conhecimento pode prejudicar essas crianças no próprio manuseio numa cadeira de rodas por exemplo.

Apesar de as três escolas apresentaram-se como adaptadas para receber essas crianças, exemplos como: escadas pela entrevistada B, falta de material didático em braile para deficiente visual que frequenta a escola pela entrevistada A e a dificuldade de se locomover no espaço da escola numa cadeira de rodas pela entrevistada conforme relato da entrevistada C, comprovam que a acessibilidade da escola é comprometida quando colocada em prática.

A partir das respostas ficou notório que não há a exigência partindo do município para especialização dos professores para atender essas crianças e também sobre a falta de apoio para as mesmas, sendo prejudicial desta forma para as crianças que necessitam de atenções diferenciadas. Outro fato notório a partir das respostas designa-se por as escolas e creche sentirem-se desamparadas para acolher crianças com deficiência, procurando usar o bom senso para interação, mas nem sempre se sentem seguras para realizar atividades com as crianças, indicando muitas vezes aos pais escolas especiais e pedagogas conhecidas para auxílio no desenvolvimento e contato com essas crianças.

Infraestrutura

Conforme relatado por duas da entrevistadas A e B existem padrões regidos por lei em relação a infraestrutura de escolas infantis e creches tanto na rede pública quanto na rede particular. Uma escola ou uma creche para poder de fato se tornar reconhecida pela Smed precisa atender esses princípios básicos, como número de banheiros, acessibilidade, refeitório, cozinha, área de lazer e área para dormir. Todas as três entrevistadas atendem esses requisitos de forma literária e em razão disto encontram-se reconhecidas pelo município.

Relacionando o desenvolvimento e a infraestrutura todas as entrevistadas informaram que os espaços são destinados para crianças e ao desenvolvimento delas e ainda a entrevistada C exemplificou que a cozinha da escola agora tornou-se um ateliê culinário, no qual as crianças podem realizar atividades na cozinha e se adaptar a aquele local até então proibido.

Sobre o controle dos materiais utilizados, do patrimônio geral das escolas e creche, a entrevistada A informou existir um inventário anual realizado sempre ao final do ano letivo no qual aborda os bens patrimoniais da escola e de consumo, não incluindo

materiais didáticos como livros, folhas, canetas e o mesmo é guardado pela Smed, já a entrevistada C informou desconhecer este controle e que na escola dela não é necessário pois toda vez que algo é comprado é informado a Smed e também quando algum bem tornar-se inutilizado é informado a secretária para recolhimento do mesmo. A entrevistada B informou que envia para a Smed um inventário sobre os bens patrimoniais, mas que faz para uso interno um inventário sobre todos os bens da escola, sejam eles de consumo ou não.

A compra de mobília é de responsabilidade das instituições de ensino, as manutenções e obras para adaptação das crianças são feitas com verbas recebidas do governo federal, conforme a entrevistada A, e também recebidas de organizações não governamentais, conforme a entrevistada B. A entrevistada C, apesar de ter relatado não ter dificuldades para executar manutenção, assim como não tem dificuldades para compra de mobílias e materiais, informou que recebe a contribuição de algumas empresas na doação de restos de obras de empreitada civil que são utilizados tanto na manutenção da escola quanto na montagem de materiais didáticos, o que pode-se classificar também como as outras duas entrevistadas que recebem outros auxílios além do município.

Quando indagadas sobre a relação da infraestrutura com o desenvolvimento das crianças e sobre a ocorrência de limitações didáticas em relação à infraestrutura as respostas das entrevistadas A e B foram muito próximas, informando que sempre quando ocorrem limitações devido a falta de algum determinado material ou de espaço as atividades são reorganizadas pelas educadoras que adaptam-se conforme a disponibilidade de materiais e espaço. Informações essas muito próximas aos dados divulgados pelo TCE já apresentados nesta pesquisa (TCE, 2015).

Enquanto a entrevistada C informou em razão do planejamento das atividades ser praticamente diário, não ocorre essa limitação pois as professoras já sabem o que podem utilizar, se podem fazer atividades no pátio ou não e por tratar-se de uma escola pequena com somente duas salas as educadoras do turno conversam entre si para combinar o uso de determinados materiais.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre a gestão das escolas infantis municipais e creches conveniadas de Porto Alegre/RS em relação aos parâmetros de qualidade exigidos pelo MEC. Para tal foram utilizadas como base de estudo duas escolas infantis e uma creche conveniada da cidade de Porto Alegre/RS, denominadas como escolas municipal de educação infantil, jardim da praça e creches conveniadas. Tendo como embasamento a fundamentação teórica para a realização das entrevistas com as diretoras destas escolas e creche, foi possível identificar como a gestão interna e externa dá seguimento no desenvolvimento didático e civil das crianças. Portanto, verificou-se o quanto são subjetivos os parâmetros de qualidade estipulados pelo MEC justamente pela variedade entre as três instituições visitadas.

Todas apresentam em caráter literal os fundamentos citados, porém a gestão interna de cada uma faz por sua vez toda diferença, sendo em aspectos físicos perceptíveis de início ou pelas respostas ofertadas. Também se tornou evidente a influência pessoal sobre a percepção de qualidade, uma vez que pode-se verificar que existe diferenças

entre escolas que recebem a mesma verba segundo os órgãos públicos, demonstrando aspectos muito diferentes entre si referentes a qualidade de atendimento, infraestrutura e desenvolvimento didático.

Percebeu-se que a gestão de recursos é realizada de forma disciplinada em relação a planejamento, uma vez que as escolas e creches precisam programar-se com antecedência para suprir as necessidades da instituição durante três meses, período este de intervalo entre um recebimento e outro. Sobre os recursos recebidos demonstrou-se evidente que as verbas destinadas a creches e escolas de educação infantil em Porto Alegre/RS são insatisfatórias para os custos de manutenção e melhorias no investimento de qualidade do ensino, no qual todas as entrevistadas relataram ter de buscar outros meios para conseguir alcançar objetivos de infraestrutura e materiais educativos que possam auxiliar no desenvolvimento das crianças.

Em relação ao mapeamento da estrutura da gestão de recursos nas escolas infantis municipais e conveniadas de Porto Alegre/RS, ficaram claras as diversas falhas que o sistema municipal possui em face às burocracias exigidas, uma vez que a gestão de duas das instituições entrevistadas concentra-se em somente uma gestora responsável por diversos setores e com muitas obrigações, tendo a colaboração esporádica da assessora pedagógica da Smed. A terceira entrevistada, ainda exerce o controle sobre os recursos mas não dispõe de muita colaboração nas propostas pedagógicas. Outro fator evidente foi o de relacionamento entre órgão responsável pela educação no município e as escolas e creches, muitas vezes tal se caracteriza de forma pessoal, evidenciando que nem sempre essa proximidade ajuda, uma vez que se o atendimento as escolas e creches fosse mais sistematizado poderia ser mais objetivo e talvez até mais satisfatório.

Notou-se que as percepções de qualidade não são claras e o mesmo apresentam uma definição confusa ao que se refere à conceituação de qualidade, de forma que parâmetros de planejamento, por exemplo, são pontuados como execução. Há alhas na própria descrição, abrindo assim uma oportunidade para o erro a partir de uma interpretação e aplicação dos mesmos.

Entende-se que este trabalho demonstro o cenário com lacunas para a educação infantil de Porto Alegre/RS a partir do viés da administração. Mas torna possível a compreensão em relação a prática sobre os parâmetros de qualidade apresentados pelo MEC, no qual apontam para diretrizes que destoam dos conceitos de qualidade. Acredita-se que este tipo de estudo oportuniza para entendimento não somente do poder público, mas também da sociedade civil sobre as influências de uma gestão para o desenvolvimento de determinada área.

Referências

ABREU, Mariza. *Educação infantil no Brasil: legislação, matrículas, financiamentos e desafios*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2004.

AIDAR, Marcelo Marinho. *Da qualidade a infra-estrutura*. RAE-Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 2005, p. 41-45.

ANDRADE, Lucimary Bernabé Pedrosa. *Educação infantil: discurso, legislação e práticas institucionais*. São Paulo: Unesp, 2010.

ANDRADE; Rui Otavio Bernardes; AMBONI, Nerio. *Teoria geral da administração: das origens as perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books, 2007.

- ANJOS, Irene; KOZONOI, Nadia. *Projeto conexão local: creches comunitárias*. Brasília: Capes, 2009.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: DOU, 1988.
- BRASIL. *Lei federal n. 9394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DOU, 1996.
- BRAVO, Ismael. *Gestão da qualidade em tempos de mudança*. Campinas: Alínea, 2003.
- BRUM, Carla. *A qualidade da educação brasileira: realidade e preceitos constitucionais*. Disponível em <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531140304.pdf>. Acesso em 10 abr. 2015.
- CALLIARI, Denise Ulir. *Qualidade: retratos da educação brasileira da atualidade*. Disponível em <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/510-4.pdf>. Acesso em 13 maio 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- CARVALHO, Marcos; TONET, Helio. Qualidade na administração pública. *RAP - Revista de Administração Pública*, Brasília, v. 28, n. 2, 1994, p. 137-152.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson, 2005.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 51, n. 3, 2000, p. 40-73.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica como direito. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 134, 2008, p. 293-303.
- DOURADO. Luiz Fernando; OLIVEIRA, João.Ferreira. A qualidade da educação: perspectivas e desafios, *Cad. Cedes*, Campinas, v. 29, n. 78, 2009, p. 201-215.
- FANUCK, Lia Celi. *O estado, os serviços públicos e a administração de pessoal*. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 1986, p. 440-448.
- FARAH, Marta Ferreira Santos, *Administração pública e políticas públicas*. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, 2011, p. 813-836.
- FARIA, Pollyanna Paulo da Silva; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Índice de desenvolvimento da educação básica e eficácia escolar: evidências de uma pesquisa comparativa. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.* Santa Maria, v. 9 n. 18, 2020 p. 1-20.
- FERRARO, Alceu. Direito à educação no Brasil e dívida educacional: e se o povo cobrasse? *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 2, 2008, p. 273-289.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.
- IBPT. Disponível em <http://www.ibpt.com.br>. Acesso em 16 nov. 2015.
- IDEB. Disponível em <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=2015876>. Acesso em 17 nov. 2015.
- INDICADORES DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO. Disponível em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf> Acesso em 13 maio 2016.

- IOSIF, Ranilce Mascarenhas Guimarães. *A qualidade na educação da escola pública e o comprometimento da cidadania global emancipada: implicações para a situação de pobreza e desigualdades no Brasil*. Brasília: UnB, 2007.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LACOMBE; Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMA, Paulo. Daniel. Barreto. *A excelência da gestão pública: trajetória e estratégia do Gespublica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- LIMA, Renata Almeida. *Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística*. Ouro Preto: Ufop, 2006.
- LOBO, Renato Nogueiro; SILVA, Damião Limeira. *Gestão da qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização*. São Paulo: Érica, 2014.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2012.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MEIRELES, Hely Lopes; ALEIXO, Delcio Balestro; BURLE FILHO, José E. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2013.
- MOREIRA, Jani Alves Silva; LARA, Angela Mara Barros. *Políticas públicas para a educação infantil no Brasil (1990-2001)* Maringá: UEM, 2012.
- NEVES, Thiago Franca. *Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto numa indústria automobilística*. Juiz de Fora: UFJF, 2007. 47f. Monografia (curso de Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora.
- OCDE. Disponível em <http://www.oecd.org/education/reducing-inequalities-and-financing-education-remain-key-challenges.htm>. Acesso em 24 nov. 2015.
- PMPA. *Prefeitura Municipal de Porto Alegre/RS*. Disponível em http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smed/default.php?p_secao=537. Acesso em 14 abr. 2016.
- PNE. *Plano nacional da educação*. Disponível em <http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/1-educacao-infantil/indicadores>. Acesso em 29 abr. 2016.
- SHAUGHNESSY, John; ZECHMEISTER, Eugene; ZECHMEISTER, Jeanne. *Metodologia de pesquisa em psicologia*. Porto Alegre: McGraw- Hill, 2012.
- SILVA, Victor Carlos. *Formas e governabilidade: lições das experiências nacionais*. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006. Anais ... Ciudad de Guatemala: Clad, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008. Acesso em 28 set. 2015.
- SILVA, Maria Juliana de Almeida. *O sistema mineiro de avaliação da educação pública: impactos na escola fundamental de Uberlândia*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid, v. 5, 2007, p. 241-253.

SILVA, Jane Azevedo. *Apostila de controle da qualidade I*. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SILVA, Adelphino. Teixeira. *Administração básica*. São Paulo: Atlas, 2011.

SMED. *Secretaria Municipal de Educação*, disponível em http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smed/default.php?p_secao=242. Acesso em 14 jun. 2016.

TCE/RS. Disponível em

http://portal.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/estudos_pesquisas/radiografia_educacao_infantil_2015/docs/Radiografia2014.pdf. Acesso em 16 abr. 2016.

XAVIER, Antônio Carlos. *A gestão da qualidade e excelência nos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação*. Brasília: Ipea, 1996.

ZANADREA, Gabriela; CARCO, Tânia; CAMARGO, Maria Emília; OLEA, Pelayo Munhoz; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn. Análise metodológica das dissertações defendidas no Programa de Pós Graduação em Administração da UCS. *Revista Gestão Universitária da América Latina*, Florianópolis, v. 10, 2017, p. 155-2017.

Martha Carvalho Wagner tem bacharelado em Administração pela Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9602-635>.

Endereço: 2069 Abbott St apt4 - zip code 92107 - San Diego - CA - USA.

E-mail: marthacw@gmail.com.

Danielle Nunes Pozzo tem doutorado em Administração.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5713-5828>.

Endereço: Universidad de la Costa Calle 58 ## 55-66 - Barranquilla - Colombia.

E-mail: danielle.pozzo@acad.pucrs.br.

Uiliam Hahn Biegelmeyer tem doutorado em Administração.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8656-9809>.

Endereço: Rua México, 95 - 95050-310 - Caxias do Sul - RS - Brasil.

E-mail: uiliam.hb@terra.com.br.

Maria Emilia Camargo tem doutorado em Engenharia de Produção.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3800-2832>.

Endereço: Av. João Machado Soares, 3199 - 97100-000 - Santa Maria - RS - Brasil.

E-mail: mariaemiliappga@gmail.com.

Recebido em 17 de maio de 2020.

Aceito em 24 novembro de 2020.

