

# **CERTIFICAÇÃO ISO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A EDUCAÇÃO**

**Maria José de Morais Wittmann**

UNISINOS/Brasil

mazemorais@hotmail.com

**Resumo:** A globalização demanda produtos e serviços de qualidade que têm deixado de ser um fator diferencial para serem um fator significativo e determinante. Este estudo aborda a experiência inovadora de certificação ISO da gestão pública municipal de Gramado\RS. Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas, questionários e análise documental. Os resultados apontam mudanças na cultura organizacional, necessidade de mais formação para os colaboradores e socialização das exigências do programa implementado.

**Palavras-chave:** gestão municipal; gestão da educação; norma ISO; qualidade.

## **INTRODUÇÃO**

O reconhecimento dos municípios pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), como entes federados, prevê novas responsabilidades na administração e reorganização estrutural do Estado e da gestão pública municipal, oportunizando mais independência e autonomia no atendimento das necessidades e da diversidade local.

A gestão da educação é uma instância educativa da gestão pública municipal que vem emergindo como importante esfera na formulação de políticas para o setor, integrando esforços locais na melhoria do ensino. É um importante instrumento de fortalecimento dos municípios para que não se percam as especificidades locais.

Este ensaio apresenta resultados preliminares da pesquisa em andamento, que investiga a experiência pioneira e inovadora da gestão pública municipal de Gramado, Estado do Rio Grande do Sul. Ela está vivenciando a certificação da norma da série ISO 9001:2000, que aborda o sistema de gestão da qualidade com a função de promover a normatização de produtos e serviços e manter a qualidade continuamente melhorada.

Tem como principal finalidade analisar as etapas do processo de implementação, certificação e manutenção da norma da série ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão da Qualidade na Gestão Pública Municipal, considerando a diversidade das diversas secretarias e setores da gestão que foram certificadas em conjunto com as mesmas normas. A pergunta que norteia a pesquisa é saber como a certificação ISO está contribuindo para uma educação de qualidade social para todos e identificar os desafios e perspectivas que a gestão da educação está vivenciando com essa experiência.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso com abordagem qualitativa e, para a coleta dos dados empíricos, utilizamos entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionário. Na análise documental, priorizamos o acervo que norteia a gestão de ensino da rede municipal, bem como os documentos que embasam e fundamentam a teoria e prática do processo do programa de normalização da série ISO na gestão pública municipal, nas etapas de implementação/certificação/manutenção.

A gestão da educação municipal constitui-se, essencialmente, num processo de articulação para o desenvolvimento da proposta político-pedagógica das escolas. Requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente, identificando as contribuições, perspectivas e desafios para a aprendizagem discente.

## **DEMANDAS POR GESTÃO DE QUALIDADE**

A necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de diversas naturezas, motivou uma transformação no cenário empresarial. Em relação aos encaminhamentos da gestão em busca de qualidade, Paladini (2009), enfatiza que quando se descobriu que a decisão gerencial de produzir estava sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou de pôr em risco a sobrevivência das empresas, instituições e organizações.

A busca pela qualidade da educação no Brasil é algo que já vem sendo discutido por muitos pesquisadores e educadores em eventos e pesquisas realizadas. Mesmo assim, a expressão “qualidade da educação”, no quadro dos sistemas educacionais, admite uma variedade de interpretações segundo a concepção que se adota sobre o caráter da condição e formação humana, sobre seu papel no espaço de uma realidade sociopolítica determinada e sobre o que se considera pertinente que as instituições educacionais proporcionem.

Vários fatores influenciaram para a adoção de novos modelos de gestão e avaliação. Para Castro (2009), com a redução do papel social do Estado e as diretrizes de focalização e descentralização dos recursos, a lógica para se garantir e medir a qualidade da educação passou a ser do setor empresarial, deslocando o foco da qualidade para a eficácia do processo, objetivando o máximo resultado com o mínimo custo.

Segundo Cabral Neto e Castro (2007), os novos modelos e delineamentos relacionados à gestão do campo empresarial fornecem as bases para o modelo de gestão educacional formulado no âmbito das diretrizes políticas para a América Latina, os quais

contaram com incentivos das agências internacionais de financiamento para sua difusão e adoção de modelos e normas, com o argumento de que a modernização da gestão educacional se revelava uma estratégia para garantir o sucesso escolar.

## **RELEVÂNCIA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

A Educação é a principal condição para o desenvolvimento local sustentável. Conforme Marques (1990), o homem é um ser inacabado: está em constante mudança, não é prisioneiro nem mero produto de um ambiente, porque se faz e se constrói ao contribuir e construir seu meio, contribuindo para o mundo coletivo. Construir a si mesmo também significa construir um mundo que seja o seu, que leve sua marca e que possa assumir como obra de sua responsabilidade.

O município, como unidade da federação com autonomia política e administrativa, pode legislar sobre assuntos de interesse local, suas demandas, peculiaridades e prioridades específicas. Com isso, passou a ter mais liberdade na formulação e execução de políticas de educação básica, condição que tem contribuído fortemente para o surgimento de várias iniciativas na gestão pública municipal.

A qualidade da educação é tema emergente e recorrente nos debates, pesquisas acadêmicas, políticas educacionais, manifestações de empresários, órgãos não governamentais e sociedade em geral. No entanto, Machado e Nogueira (2006) ressaltam que poucos definem e diferenciam, com clareza e objetividade, o que é qualidade da educação e/ou do ensino. Se imaginarmos a qualidade da educação como relação social mais ampla que se desenvolve na comunidade, na família e na escola, ela é diferente da qualidade de ensino, vinculado diretamente com as relações sociais nos espaços educativos.

Considerando que o conceito de qualidade é uma palavra polissêmica e, ainda, é visto com diversos significados, ele abre margens para diversas interpretações e entendimentos. No entanto, em relação à educação brasileira, o conceito circulou em épocas distintas, com destaque para à expansão do ensino; ampliação da quantitativa da educação; e aferição de desempenho discente. Para melhor registrar estas épocas Oliveira e Araujo (2005) ressaltam três momentos determinantes da história da educação brasileira, nas quais o conceito de qualidade foi enfoque principal de políticas educacionais: O primeiro contempla (1930-1970) que diz respeito à expansão do ensino; o segundo (1980) é caracterizado pela ampliação quantitativa da educação; e o terceiro (1990 até hoje) se destina a aferição de desempenho.

## **EDUCAÇÃO DE QUALIDADE: NECESSIDADE HUMANA E DIREITO LEGAL**

A educação, assegurada como direito legal, é uma necessidade do ser humano. Segundo Demo (1996) é o suporte essencial e de fundamental importância, porque, no lado formal, instrumenta o cidadão com a habilidade de manejar a arma mais potente no combate, que é o conhecimento, e, no lado político, oportuniza a prática da cidadania e democracia, defendendo que uma sociedade educada é aquela composta de cidadãos críticos e criativos, capazes de indicar o rumo histórico, coletivamente pretendido.

A CF/88, Art. 205, preceitua que Educação é um direito de todos e dever do Estado e da família. Será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho. Portanto, o processo de educação formal é um espaço que demanda coparticipação e corresponsabilidade entre a família, a sociedade e o Estado, objetivando êxito no processo de ensino e aprendizagem.

Para Laval (2004, p. 43), não há educação sem um ideal humano, sem uma idéia da excelência humana. Ao tratar do mercado da educação, especificamente da privatização da educação, ressalta que não se padronizam “produtos escolares”, como se pode fazer nas cadeias de fast food. Enfatiza que as situações locais, o nível dos alunos, as condições sociais são muito diferentes para permitir programar os resultados escolares e garantir aos investidores o rendimento prometido.

Em relação à qualidade da educação, a CF/88 determina que o direito à educação abranja a garantia não só do acesso e da permanência, mas também a garantia de qualidade como um dos princípios segundo o qual se estruturará o ensino (Art. 206). A Lei n.º 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 4, inciso IX) e a Lei n.º 10.172/01 instituem o Plano Nacional de Educação e fazem referência ao dever do Estado de garantir padrões mínimos de qualidade de ensino.

Segundo Coraggio (1996), a qualidade do processo educativo está ligada diretamente à qualidade de vida de educandos e educadores. A qualidade da educação é condição para a eficiência econômica, defendendo que não é a “qualidade total” da qual tanto os empresários falam: uma qualidade apenas para a competitividade sem solidariedade. Defende que é uma qualidade que resulta do atendimento das necessidades humanas e não como atendimento às necessidades do capital.

Com a transformação do conhecimento como principal fator de produção,

oportunizou o trânsito de alguns conceitos entre os diferentes setores e áreas de atuação. Demo (1994) defende que a educação tem sido o termo-resumo para designar qualidade, por diversas razões: (1) como instrumento, sinalizando a construção do conhecimento e, como fim, enfocando a preocupação em torno da humanização da realidade e da vida; (2) ligada à construção do conhecimento, impacta, de modo decisivo, tanto a cidadania quanto a competitividade, ganhando o foro de investimento mais estratégico; (3) como expediente formativo, primordial das novas gerações, apresenta procedimento dos mais pertinentes em termos de qualificar a população, tanto para fazer os meios como para atingir os fins; (d) e defende que a qualidade original é a competência de fazê-la, e construir a capacidade de construir e de participar é a qualidade humana primordial. Diante dessas relações, diferencia a educação como processo de formação e emancipação (aprender a aprender) e o ensino como sessões de treinamento, instrução e domesticação (aprender). Isso nos confirma a relevância do processo contínuo e complexo de educar, que é bem superior às práticas de ensino.

Conforme enfatiza Demo (1994; 1988), a qualidade está definitivamente ligada à educação e ao conhecimento. A qualidade da gestão e do processo de ensino–aprendizagem está ligada a práticas com a garantia de participação, sob o argumento de que a melhor obra humana que se pode imaginar é uma sociedade participativa, democrática e emancipada. A educação formal é determinante no processo de formação, interação e socialização do ser humano.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA - IMPRESCINDÍVEL A UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

A educação básica de qualidade socialmente referenciada só pode ser gerida democraticamente. O caráter democrático da gestão da educação é inalienável a processos emancipatórios do ser humano, inerentes à educação como bem público e direito subjetivo. A autonomia em contínua construção, resultante de práticas educativas significativas que determinam e asseguram as demandas necessárias para uma gestão com objetivos de garantir uma significativa qualidade da dimensão pedagógica, exige democratização na gestão dos seus processos e instituições.

A prática da gestão democrática possibilita a melhoria da qualidade da educação, contemplando a participação, reflexão e avaliação processual dos planos planejados, executados e avaliados das ações desenvolvidas. O encontro da comunidade escolar e local, nesta caminhada contínua da gestão compartilhada, demonstra o zelo e a responsabilidade

pelo direcionamento e encaminhamento da gestão escolar, objetivando resultados de êxitos do processo de ensino e aprendizagem para uma educação de qualidade social para todos.

Para Dourado (2007), a busca pela melhoria da qualidade da educação exige medidas não só no campo do acesso e permanência do educando no ambiente físico escolar, mas também ações que venham reverter a baixa qualidade da aprendizagem da educação básica. Assim, apresenta fatores internos e externos que, se operacionalizados, podem contribuir significativamente para a qualidade necessária. No que se refere aos fatores internos ligados à governabilidade da escola, para a melhoria da qualidade da educação, seriam necessários alguns encaminhamentos fundamentais. O projeto político-pedagógico deve ser elaborado coletivamente, implementado e avaliado continuamente pela comunidade escolar. Esse seria fator de melhoria de qualidade do ensino, porque dá um rumo à escola e define uma diretriz comum que deve ser seguida, acompanhada e avaliada por todos; implanta e participa efetivamente dos vários segmentos da escola em conselhos escolares; valoriza a formação docente, fundamentada em conhecimentos práticos e teóricos consistentes; e proporciona condições ao trabalho pedagógico.

Para Paladini (2009), o envolvimento das pessoas no empenho em produzir produtos e oferecer serviços de qualidade depende do atendimento a três pré-requisitos básicos: objetivos (direcionamento do envolvimento); ambiente (contexto do envolvimento) e recursos (viabilidade do envolvimento), enquanto que o desenvolvimento opera-se por quatro ações: alterações de posturas e de estrutura (definindo referenciais), treinamento (gerando competência), motivação (gerando motivos decorrentes de participação e incentivos promocionais e obstáculos a superar) e relações de reciprocidade (negociação).

Conforme o relatório Educação para o Século XXI, Delors (2001) sugere que, para melhorar a qualidade da educação, faz-se necessária a motivação e valorização da importância dos professores. Sugere alguns encaminhamentos para as políticas educacionais direcionadas para esse fim: recrutamento (melhorar a seleção); formação inicial (estabelecer laços entre as universidades e os institutos de formação de futuros professores); formação continuada (desenvolver programas de formação); professores de formação pedagógica (atenção especial ao recrutamento e aperfeiçoamento); controle (inspeção e diálogo sobre a evolução dos saberes, métodos e fontes e informação); gestão (melhorar a direção dos estabelecimentos de ensino); participação de agentes exteriores à escola (envolver outras pessoas no processo pedagógico); condições de trabalho (motivação e remuneração); e meios de ensino (programas e recursos tecnológicos).

## **AMBIENTE ESCOLAR: ESPAÇO DE INTERCÂMBIO E PROCESSOS INTERATIVOS**

A escola como instituição especializada de formação da educação formal é um dos importantes centros de convivência e interação coletiva, possibilitando encontros e descobertas na socialização do conhecimento. Para Dowbor (2006), a escola é um lugar privilegiado de socialização de diferentes saberes das pessoas, oportunizando momentos de intercâmbio dos membros da comunidade escolar e local.

A gestão de qualidade está associada à gestão participativa, e isso se faz necessário para criar e consolidar a cultura da parceria e do trabalho coletivo, oportunizando a circulação de informações significativas a todos os envolvidos no processo. Segundo Bravo (2007), a participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados previstos e alcançados; incentiva a equipe a assumir responsabilidades e, como principal objetivo, conseguir o “efeito sinergia”, onde o todo é maior que a soma das partes.

Conforme Paro (2000), a educação para a formação do cidadão é condição para o mesmo elevar-se a um nível humano de liberdade, diferenciando-se da mera necessidade natural. Essa atualização da pessoa é a função do processo educativo. Nesse sentido, Wittmann (2004) defende que a função da escola é garantir educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores de suas vidas. Isso significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem-se livres, responsáveis, autônomos e emancipados.

Dentre outras instituições de prestação de serviços, Monteoliva (2005) ressalta que a escola é uma empresa de prestação de serviços na área da educação e que deverá ser administrada como uma empresa, mas nunca com a filosofia de empresa. Concorda também com o fato de que administrar eficientemente não é apenas programar ganhos e contabilizar lucros; é, antes de tudo, conseguir coordenar, com eficácia e responsabilidade, o trabalho de práticas do cotidiano com o poder de decisão do coletivo e entusiasta de seres humanos livres, todos se esforçando e trabalhando para atingir objetivos e metas planejadas e necessárias mediante o envolvimento efetivo e afetivo de todos.

Mas, para Machado (2009), a ideia de qualidade na empresa não significa o mesmo que na escola. Apresenta uma categoria-chave para a caracterização da qualidade na empresa é a de cliente, e um princípio a ser considerado é o de que o cliente deve sempre estar satisfeito e sempre ter razão. Na escola, a categoria ‘cliente’ ocupa um papel de protagonista, que é a de cidadão. Claro que o consumidor ou cliente constitui uma dimensão na formação

do cidadão, mas reduzir a ideia de cidadão à de mero consumidor é uma simplificação absolutamente inaceitável. Recomenda o autor que, ao se pensar a questão da qualidade na educação, em especial na escola, certamente a construção da democracia e cidadania demanda ocupar o lugar de destaque que a satisfação do cliente ocupa no funcionamento de uma empresa.

Para certificar o nível de qualidade da educação, é necessário reconhecer a importância dos indicadores internos e externos, os quais se complementam no processo contínuo, objetivando êxito no processo de ensino e aprendizagem. No entanto, podemos dizer que não só os insumos são essenciais para se conseguir a qualidade da educação, mas que os processos também influenciam, e isso implicam articular os padrões de qualidade com as políticas de financiamento. Segundo Castro (2009), entendemos que a melhoria da qualidade não prescinde, apenas, da utilização responsável dos recursos disponíveis, e são necessários recursos suplementares para propiciar as condições reais necessárias que um ensino de qualidade demanda de quantidades de bons professores e bem remunerados, bibliotecas e salas de aula bem equipadas, material didático-pedagógico, dentre outras necessidades. No entanto, para que seja de fato e de direito, oferecida uma educação de qualidade, precisamos estar cientes de que isso não se realiza sem vontade política e sem investimentos específicos e direcionados para esse fim.

Em relação à avaliação da educação e indicadores de qualidade, destacamos a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), conhecida como o SAEB, e Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), chamada de Prova Brasil. Avalia a qualidade, equidade e a eficiência da educação brasileira, além de conhecer o sistema educacional brasileiro, fornecendo dados sobre a qualidade dos sistemas educacionais como um todo. São desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) - MEC, em parceria com as redes estaduais e municipais de educação. Os dados são utilizados para calcular o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e melhorar a qualidade da Educação Básica, como uma das metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Nesse cenário, os indicadores de qualidade da educação passaram a ser medidos por meio de taxas de retenção, promoção, comparação de resultados internacionais, valorização da competitividade e produtividade, e novos métodos de gerenciamento de sistemas educacionais. Nessa concepção, a qualidade é vista numa ótica econômica e gerencial, numa visão técnica, enfatizando um modo de ver bastante restrito de educação de qualidade.

## **GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: CERTIFICAÇÃO ISO**

Na prática, quando falamos em gestão de/da qualidade, imediatamente nos reportamos ao setor privado. No entanto, atualmente, muitos conceitos mudaram em relação à prática da gestão de qualidade que vem se tornando uma realidade, e há demandas de várias áreas e setores de instituições do setor privado e também do setor público.

Gramado é um município do Estado do Rio Grande do Sul. Integra a Associação dos Municípios de Turismo da Serra (AMSERRA), entidade que compreende oito municípios da região da serra gaúcha, vinculados à Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul (FAMURS), que representa todos os 496 municípios gaúchos, por meio das 25 Associações Regionais, com a finalidade de associar, integrar e representar essas associações. Sua atuação institucional, política e técnica têm como objetivo principal o fortalecimento do municipalismo, a qualificação dos agentes públicos municipais e o assessoramento às prefeituras.

A Gestão Pública Municipal de Gramado está vivenciando uma experiência pioneira e inovadora na gestão com a certificação da Norma ISO, da Série 9001:2000 – Sistema de Gestão de Qualidade, em toda sua estrutura de gestão, que comporta 3 (três) Gabinetes: Prefeito (chefe de gabinete, gestão e controle interno, procuradoria, comunicação e junta do serviço militar); Relações Institucionais; Governança e Desenvolvimento Integrado (projetos obras públicas), além de 11 (onze) Secretarias: Administração (ouvidoria, protocolo, arquivo público municipal, patrimônio, tecnologia da informação, compras, e recursos humanos); Agricultura; Educação, Esporte e Cultura (área administrativa, escolas, Educação Infantil, Educação Especial e Ensino Fundamental; Biblioteca Pública Municipal, Conselho Municipal de Desportos, dois Centros de Cultura); Fazenda (financeiro, contábil, orçamento, execução fiscal, dívida ativa, fiscalização de posturas, ISSQN, cadastro imobiliário, ITBI, ICMS, alvarás, contribuição de melhoria, IPTU, área tributária); Indústria, Comércio e Serviços (trânsito, segurança, agência municipal de emprego e carteiras de trabalhos); Integração Social; Meio Ambiente (Horto Municipal e área administrativa); Obras (subprefeitura, almoxarifado central, oficina mecânica); Planejamento e Urbanismo (fiscalização de obras, topografia, plano diretor e parcelamento de solo); Saúde (área administrativa e divulgação e marketing), Turismo (área administrativa e receptivo turístico). Com a função de promover a normatização de produtos e serviços de qualidade dos mesmos, prevê que sejam permanentemente melhorados.

A sigla ISO (International Organization for Standardization) significa Organização

Internacional de Normalização. ISO é um conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja seu tipo ou dimensão, e orienta empresas e instituições a qualificar produtos e serviços oferecidos ao público. É uma organização não governamental, fundada em Genebra, Suíça, em 1947. Os programas ISO surgiram na gestão das indústrias, com foco na fabricação. Hoje estão presentes em diversos países. Atualmente, as normas vêm sendo implementadas por vários outros tipos de organizações e respectivas áreas e setores. A qualidade prevista pela ISO 9001:2000 é caracterizada pelos seguintes fatores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos; e clara orientação para o mercado. No Brasil, a Associação Brasileira de Normatização Técnica (ABNT) é a representante das entidades de normalização, pelas quais são conciliados os interesses de produtores, consumidores, governo e da comunidade científica. São de sua responsabilidade a elaboração, publicação e difusão das normas internacionais relativas a todos os domínios de atividades.

Segundo o prefeito municipal, idealizador do programa de certificação da gestão, o projeto surgiu com a finalidade de se adotar um modelo de gestão diferenciada, objetivando: transparência e excelência na administração pública; maior envolvimento entre os secretários e funcionários; compreensão do papel de cada um na gestão; melhoria dos processos internos; qualificação dos serviços prestados à comunidade, além de economia, busca de agilidade e eficácia na prestação de serviços; elevação do nível de satisfação dos contribuintes e colaboradores; e satisfação dos anseios da comunidade. O projeto pode servir de exemplo de eficiência e tornar-se referência para outros municípios. A gestão é norteadada pelo planejamento dos trabalhos, pela execução das tarefas - conforme as instruções -, e pela verificação periódica dos resultados, com a tomada de ações a partir das verificações.

Após a implementação do programa de certificação ISO na gestão pública municipal de Gramado, a gestão foi reconhecida com alguns prêmios, dos quais destacamos três: Prêmio Gestor Público 2007, do Sindicato dos Auditores de Finanças Públicas do Rio Grande do Sul (SINDAF); Prêmio Prefeito Empreendedor SEBRAE Nacional 2007; Top de Marketing da Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil (ADVB), na categoria “Serviços Públicos 2007”. Esses prêmios foram anunciados como resultados das mudanças e inovações na fase de implementação do Programa, já colhendo os frutos das mudanças e investimentos.

## **GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL**

O sistema municipal de educação é um espaço institucionalizado e reconhecido na legislação, responsável pela política educacional do município. Atua na fase de fundamental importância para a formação humana, que é a Educação Básica. Comporta 14 escolas de Educação Infantil e 17 escolas de Ensino Fundamental (oferecendo educação infantil; ensino fundamental e educação de jovens e adultos). O regimento escolar padrão é de 9 anos de duração. Conta com o Conselho Municipal de Educação, Conselhos Escolares e Círculo de Pais e Mestres (CPM) nas suas respectivas escolas.

A filosofia que norteia a prática é promover, com todos os agentes educacionais da sociedade, uma formação integral do indivíduo, investindo em competências duráveis, oportunizando-lhes assim uma atuação comprometida com o seu meio, enfatizando: a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade. Os objetivos destacam a busca da qualidade de fatores e ações que visam à satisfação do público nas dimensões das áreas formativa e informativa; dinamizar a busca do crescimento e da capacidade de adaptar-se, com atenção às transformações do mundo; estimular a convivência entre os envolvidos no processo educacional, privilegiando aspectos de comunicação, de parceria e de espírito de equipe. E o princípio da gestão democrática de suas respectivas escolas compreende: gestão administrativa; gestão pedagógica e gestão financeira. Conta com o conselho municipal de educação como um órgão normativo e deliberativo das decisões coletivas, que tem por objetivo a orientação da política educacional do município. Entre suas competências, estão: acompanhar e avaliar a qualidade do ensino no âmbito do município, propondo política e metas para sua organização e melhoria; sugerir normas especiais para que o ensino fundamental atenda às características regionais, sociais e locais, tendo em vista o aperfeiçoamento educativo e respeitando o caráter nacional da educação.

O Planejamento estratégico adota a concepção pedagógica que oportuniza atividades significativas no cotidiano, baseadas na interação, na busca da realização humana, do respeito, da solidariedade, do senso crítico e da criatividade, para uma educação transformadora do ser humano e da coletividade em que está inserido. Adota, ainda, uma visão de cidadania que deve ser entendida como possibilidade de acesso real e juridicamente exigível ao exercício efetivo dos direitos básicos comuns a todos os integrantes do município. Tem como missão promover, em parceria com a sociedade, ações integradas que visem ao bem comum da comunidade de uma forma dinâmica e comprometida com o social. Os objetivos permanentes

que norteiam a prática contemplam: qualidade: promover ações que visem à satisfação do público-alvo nas dimensões das áreas formativa, informativa e cultural; dinamismo: buscar constantemente o crescimento, a capacidade de adaptar-se, estando atenta às transformações do mundo; integração: conviver em harmonia com os envolvidos no processo educacional, privilegiando aspectos de comunicação, de parceria e de espírito de equipe.

O Plano Municipal de Educação objetiva: (a) a elevação global do nível de escolaridade, a melhoria da qualidade de ensino em todos os níveis, a redução das desigualdades sociais no município, proporcionando o acesso e a permanência, com sucesso, na educação pública; (b) a democratização da gestão nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos professores da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e à participação das comunidades escolar e local em conselho escolar ou equivalente. Como prioridades destacam-se: garantia de ensino fundamental obrigatório de nove anos, assegurando o ingresso e a permanência na escola; ampliação do atendimento à educação infantil e ao ensino fundamental; valorização dos profissionais da educação; desenvolvimento de sistemas de informação e de avaliação em todos os níveis e modalidades de ensino.

Em 2007, a SMEE adotou o projeto de avaliação da educação, intitulado “Avalia Gramado”, com aplicação anual, para avaliar o nível de aprendizagem dos alunos da 4.<sup>a</sup> à 8.<sup>a</sup> séries ou do 5.<sup>o</sup> ao 9.<sup>o</sup> ano do Ensino Fundamental, contemplando as disciplinas de Português e Matemática. Buscaram-se, assim, indicadores de desempenho na aprendizagem do ensino das escolas de Gramado, com a finalidade de discutir ações educativas e traçar metas para o ano letivo, visando à melhoria da qualidade da educação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão local da educação vem ocupando importante espaço no cenário educacional brasileiro, constituindo-se, progressivamente, numa instância cada vez mais decisiva na oferta da educação pública para a formação dos cidadãos. No entanto, a ampliação da responsabilidade social dos municípios vem acompanhada da complexidade da prática social da educação, devido às novas demandas de gestão e socialização do conhecimento.

Os municípios têm envidado esforços para cumprir sua função e têm realizado diferentes experiências, com resultados e custos variados. O conhecimento e a explicitação das diferentes experiências da gestão local da educação em municípios e o intercâmbio dessas experiências oferecem subsídios para a melhoria tanto da gestão quanto da ampliação

do impacto dessa gestão na prática social da educação escolar de qualidade social.

Segundo Dowbor (2006), é preciso redescobrir o manancial de conhecimentos que existe em cada região, valorizar e socializar de forma clara, organizada e objetiva para as gerações atuais e futuras. Conhecimentos técnicos são importantes, mas precisam estar ancorados na realidade em que as pessoas vivem, trabalham, estudam e produzem, de maneira a serem apreendidos na sua dimensão mais ampla. Enfim, a vida acontece no município; por isso, é uma unidade muito importante dentro da nação.

Concordamos com Demo (1994) ao defender que a melhor maneira de fazer a modernidade é pela via educativa, ou seja, feita pela competência dos próprios interessados. Na prática, a educação deve ser a prova ostensiva de que o conhecimento precisa ser intensamente qualitativo para melhor servir à sociedade como estratégia da identidade cultural, porque engloba a inovação como serviço à comunidade, sobretudo para as novas gerações.

Em tempos de aceleradas mudanças sociais, culturais e econômicas, pesquisas sobre a gestão local da educação, com ênfase no sistema municipal, são de fundamental importância para a compreensão e oferta de subsídios científicos que embasam uma gestão pública de qualidade social. É indispensável explicitar fundamentos, levantar experiências exitosas, intercambiar esforços e identificar perspectivas de melhoria dos processos da gestão municipal da educação, em especial da prática da gestão escolar, onde de fato acontece o processo interativo de ensino e aprendizagem.

Os resultados da coleta dos dados empíricos apontam diversas mudanças na cultura organizacional, ou seja, a adoção de novas práticas. No entanto, há necessidade de mais formação para a equipe dos colaboradores da gestão pública municipal, além de constante socialização das exigências do programa.

Conforme Soares; Caccia-Bava (2002), muitas experiências inovadoras, especialmente as que se abrem à participação popular e criam novas esferas públicas de negociação, têm sinalizado uma capacidade insuspeitada dos governos locais de atuar em áreas que antes não consideravam de sua competência, e poderão trazer importante contribuição não só para a escola, mas também à democratização num ambiente global. Para Bourdin (2001), é na escola local do bairro, da cidade ou da microrregião que alguns problemas da vida diária podem ser regulados, acompanhados e solucionados; afinal, é um ambiente de encontro e convivência dos diferentes membros da comunidade escolar e local.

A explicitação do sentido e das exigências da gestão local e o conhecimento das

diferentes experiências realizadas na gestão da educação em municípios e o intercâmbio dessas experiências oferecem subsídios para a melhoria tanto da gestão quanto da ampliação do impacto dessa gestão na prática social da educação escolar de qualidade.

É fundamental que a educação, além de socializar o conhecimento, contribua para o aprimoramento da qualidade formal, em particular sob o desafio construtivo, considerando que o conhecimento é meta essencial do processo educativo.

Cabe salientar que a implantação do programa e certificação é um processo de aprendizado e necessita estar adaptada à cultura da instituição e da comunidade local. A implantação das normas da série ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão de Qualidade e de planos de ações no cotidiano da gestão escolar pode contribuir para práticas mais democráticas de participação dos atores da comunidade escolar nas decisões do processo de ensino e aprendizagem discente. No entanto, talvez não seja suficiente para a formação humana, com educação de qualidade social para todos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOURDIN, Alain. A questão local. Tradução de Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

\_\_\_\_\_. Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

\_\_\_\_\_. Lei n° 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 20 de dezembro de 1996. Brasília, Senado Federal, 1996.

BRAVO, Ismael. Gestão de qualidade: em tempos de mudanças. 2. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.

CABRAL NETO, Antonio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educacional na América Latina: delineamentos e desafios para os sistemas de ensino. *In*: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes (Orgs.). Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas. Ijuí: Unijuí, 2007.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. A qualidade da educação básica e a gestão da escola. *In*: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (Orgs.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber Livro, 2009.

CORAGGIO, José Luis. Desenvolvimento humano e educação: O papel das ONGs latino-americanas na iniciativa da educação para todos. São Paulo: Cortez, 1996.

DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. 5. ed. Brasília; MEC/UNESCO, 2001.

- DEMO, Pedro. Ciências sociais e qualidade. Madri, Narcea, 1988.
- \_\_\_\_\_. Educação e qualidade. Campinas: Papyrus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico).
- \_\_\_\_\_. Educar pela pesquisa. Campinas: Autores Associados, 1996.
- DOWBOR, Ladislau. Educação e desenvolvimento local. Disponível em: <http://www.dowbor.gov>. Acesso em: 04 jun. 2006.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946 (Número Especial, 2007).
- GRAMADO, Secretaria Municipal de Educação e Esportes de. Plano Municipal de Educação 2005 – 2010. Gramado, 2005.
- \_\_\_\_\_. Regimento escolar padrão – 9 anos de duração. Gramado, 2009.
- \_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: 2005 – 2008. Gramado, 2005.
- LAVAL, Christian. A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Editora Planta, 2004.
- MACHADO, Carlos R. S.; NOGUEIRA, Gabriela. A qualidade da/na Educação Infantil da/na cidade do Rio Grande: o conceito na realidade em processo. 2006.
- MACHADO, Nilson José. Educação: competência e qualidade. São Paulo: Escrituras Editora, 2009. (coleção Ensaio Transversais; 37).
- MARQUES, Mário Osório. Pedagogia: a ciência do educador. Ijuí: UNIJUI Edit., 1990.
- MONTEOLIVA, José Maria Ramos. Educação de qualidade. São Paulo: Loyola, 2005.
- MORAIS, Roque. Análise de conteúdo. Revista Educação, n. 37, Porto Alegre, Mar. 1999.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Revista Brasileira de Educação. Jan/fev/mar/abril 2005, n. 28.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. ed., 7. Reimpressão São Paulo: Atlas, 2009.
- PARO, Vitor Henrique. Qualidade do ensino: a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.
- SOARES, José Arlindo; CACCIA-BAVA, Silvia. Os desafios da gestão municipal democrática. São Paulo: Cortez, 2002.
- WITTMANN, Lauro Carlos. Conselho escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade. Brasília: MEC, SEB, 2004.

### **Sites Consultados**

- ABNT - [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)  
INEP - [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

FAMURGS - [www.famurgs.com.br](http://www.famurgs.com.br)

Prefeitura Municipal de Gramado - [www.gramado.rs.gov.br](http://www.gramado.rs.gov.br)

Jornal de Gramado - [www.jornaldegramado.com.br](http://www.jornaldegramado.com.br)

Jornal Zero Hora - [zerohora.clicrbs.com.br](http://zerohora.clicrbs.com.br)

ISO - [www.iso.org](http://www.iso.org)