

# GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA: PARCERIA PÚBLICO-PRIVADO, AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E RESPONSABILIZAÇÃO

Eugênia Morais de Albuquerque<sup>1</sup>  
UERN/BRASIL  
Eugeniamal@yahoo.com.br

**RESUMO:** Este trabalho é um recorte da dissertação de mestrado: A implementação do Programa Gestão Nota 10 no sistema municipal de educação de Mossoró/RN (2005 a 2009). Propõe-se discutir o paradigma da gestão educacional básica brasileira, orientada na contemporaneidade para parcerias público-privado, avaliação dos resultados e responsabilização. A reestruturação da gestão pública está relacionada ao processo de mudança socioeconômico, cultural e tecnológico, provocou grandes mudanças no funcionamento da educação brasileira. São mudanças advindas da gestão gerencialista objetiva alcançar indicadores de qualidade educacionais ao criar uma cultura de avaliação focada em políticas de controle total e responsabilização pelos resultados.

Palavras-chave: Parceria Público-Privado. Avaliação dos Resultados. Responsabilização

## 1. A Reforma Educacional a partir Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes Básicas 9.394/96

No Brasil, a década de 1990, ficou marcada pelas reformas no campo educacional, as quais estavam sintonizadas com os fatores conjunturais que impuseram ao Estado a minimização de determinadas atribuições assumidas ao longo da história no campo social, em particular no campo da educação. A conhecida crítica à ineficiência do Estado gerou diferentes formas de privatização. Este processo teve diferentes facetas, das quais destacamos a disseminação de novos modelos de gestão pública ancorados na lógica do mercado, onde se procura introduzir concepções privadas de gestão.

O Banco Mundial, para enquadrar a realidade educativa no seu modelo economicista, estabelece nexos entre sistema educativo e sistema de mercado, entre escola e empresa, entre pais e consumidores de serviços, entre relações pedagógicas e relações de insumo-produto, entre aprendizagem e produto, não considerando os aspectos essenciais da realidade educativa. (CORAGGIO, 2003, p. 102).

Em linhas gerais, é quase consenso na literatura que as orientações políticas para implementação dessas reformas se originaram ou estão fundamentadas nos acordos de

---

<sup>1</sup> Professora do Programa de graduação em Educação da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN/CAMEAM). Membro dos Grupos de Estudos e Pesquisas em Estado, Educação e Sociedade e do Núcleo de Estudos em Educação – GEPEES/NEEd/UERN/CNPq. E-mail: eugeniamal@yahoo.com.br

cooperação firmados pelos governos com as instituições financeiras internacionais mais influentes: Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Bird) ou Banco Mundial; Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Além dessas, outras instituições assumiram papel de destaque: a Comissão Econômica para América Latina (CEPAL), e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (ONU). A partir desses acordos, é possível identificar as diretrizes gerenciais para o setor público, especialmente o educacional, no sentido de consolidar os marcos regulatórios e os referenciais de gestão privada no setor público.

Após a Conferência Mundial sobre Educação para Todos, em Jomtien, no ano de 1990, o sistema educacional brasileiro toma medidas concretas com vistas à realização das reformas neoliberais, sustentada na concepção de Estado mínimo. As reformas educativas precisariam focar a reorganização da gestão administrativa, financeira e pedagógica. Neste cenário, ganha destaque a descentralização das responsabilidades, que passa a ser materializada na LDB 9.394/96.

A própria LDB, contribuiu para a ampliação da transferência pelo Estado de funções relativas a oferta educacional para a esfera privada e traduzia as orientações previstas pelo *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* - PDRAE (BRASIL, 1995). Pelo documento com o objetivo de “agilizar” o funcionamento da administração pública, atividades consideradas não estratégicas pelo Estado, deveriam ser transferidas para setores da esfera privada. A educação pública, uma dessas atividades, poderia ter suas ações privatizadas, terceirizadas e publicizadas (PEREIRA, 1998; PERONI, 1999).

Em consequência da Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, da Emenda Constitucional nº 14 e da própria LDB, acrescidas da lei 10.172 de 09/01/01, que aprovou o PNE (Plano Nacional de Educação), promoveu-se a redefinição das responsabilidades e competências da união, dos estados e municípios quanto a oferta da Educação. Instituíram-se novos mecanismos de colaboração entre as esferas do poder público para a oferta educacional, reforçando o papel da união como coordenadora da política educacional.

A Lei Estadual 11.126 de 9 de Fevereiro de 1998, trata da do Plano de valorização do Ensino Público Estadual, dispõe sobre mecanismos de parcerias e colaboração, institui programa de avaliação da produtividade docente, dispõe sobre vencimento e dá outras providências. A referida lei, no capítulo III, das parcerias e colaboração, consigna:

Art. 5º - Fica autorizada a adoção de mecanismos de parcerias, visando à otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros, bem como o

compartilhamento de fontes de financiamento, para o atendimento da rede de ensino público do Estado, mediante:

- I. convênio de colaboração a serem celebrados entre Estado e municípios, de acordo com o parágrafo 4º do artigo 211 da Constituição Federal;
- II. distribuição aos municípios de parte da Quota Estadual do salário-Educação
- III. instituição de cadastro de colaboradores do Ensino, constituído de membros do magistério Público Estadual;
- IV. a constituição de contratações Temporárias, para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público, nos termos do artigo 19 da Constituição do Estado;
- V. estabelecimento de formas voluntárias da comunidade escolar, e
- VI. parcerias com a iniciativa privada, inclusive com o estabelecimento de relações de reciprocidade entre a concessão de incentivos financeiros e a destinação de recursos privados à educação estadual.(FIORIOLLI, 2006 p.162).

Este aparato legal permite compreender os diversos mecanismos de parcerias mediante assinaturas de convênios de colaboração com a iniciativa privada entre as instâncias públicas (Estaduais e Municipais). Para que a gestão se torne eficiente, a constituição definiu uma divisão de responsabilidades entre União, os Estados e os municípios.

Por sua vez, a Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 que aprova o Plano Nacional de Educação, com duração de 10 anos. Aborda a temática do regime de colaboração. Na concepção de França (2009, p. 258) “os documentos governamentais, especificamente o Plano Nacional de Educação (PNE de 2001) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de 2007, fornecem subsídios para afirmar que os governos federais das duas últimas décadas definiram sua política educacional em três eixos básicos: a racionalização organizacional; mudanças nos padrões de gestão e o financiamento com ênfase na descentralização e na desconcentração do poder de decisão para os órgãos locais e unidades escolares, todos com o fim único – a melhoria na qualidade do ensino.

De acordo com Cabral Neto (2009 p.88 e 89). “A concepção de qualidade é complexa, polissêmica e, inúmeras vezes, subjetiva, de maneira que é decodificada pelos diferentes agentes sociais segundo seus interesses e concepções de homem e sociedade”

Todavia a compreensão de Cabral Neto e Castro (2005), as reformas educacionais em curso trazem um novo modelo de regulação que se vem instaurando na organização e governança<sup>2</sup>. Para os autores, são instituídas formas quase mercantis de delegação de poderes e de relação com a demanda educacional, tendo o mercado como indicador das realizações em todas as esferas sociais, ressignificando o conceito de cidadania.

---

<sup>2</sup> entendida como ação social de governar.

Torres (*apud* MARCONDES, 2006, p.108) afirma que o Banco Mundial impõe medidas e intervém na elaboração de políticas internas, por meio da fixação de severas condições nos contratos de financiamentos que são realizados entre os governos dos países signatários. O financiamento do referido Banco tem uma abrangência em todos os níveis, áreas e modalidades de ensino. Essa Instituição Financeira Internacional evidencia o alcance de seus propósitos na área da educação ao enfatizar que melhorar o acesso, a equidade e a qualidade do ensino acarreta mudanças na destinação de recursos e na gestão de um sistema educativo de um país.

Neste sentido, podemos observar a criação dos sistemas nacionais de avaliação da educação, com o propósito de estabelecer um monitoramento das ações implementadas, tendo como meta verificar a eficiência e a eficácia do sistema educacional.

A nova organização da educação nacional pressupõe a definição de objetivos e metas que orientem os diversos processos decisórios para alcançar os objetivos propostos em âmbito macro que compreendem ações realizadas pelos sistemas educacionais a nível nacional e regional. Esse movimento de descentralização é explicado por Jamil Cury (2000, p.50):

Desde 1988, passou-se de um modelo hierárquico e dualista (...) para um modelo de colaboração recíproca, (... no qual) os municípios passaram a ser considerados como entes federativos de igual dignidade (...), ganhando autonomia nos espaços de suas atribuições e competências.

A ênfase na política local ganha espaço privilegiado. Em decorrência dos preceitos constitucionais, consolidou-se a autonomia dos municípios, com a definição dos recursos e responsabilidades próprias, a partir do que coube aos municípios a liberdade de constituir o seu próprio sistema de ensino.

Com a vigência da LDB, após 1996 intensificou-se a implementação de propostas educacionais diferenciadas entre redes e estabelecimentos de ensino. Algumas prefeituras divergem entre concepções de municipalização/descentralização e municipalização/prefeiturização, as quais, no dizer de Cabral Neto; Oliveira (2006, p.46),

Contemplam distintos projetos de mudanças: a democratização ou a modernização conservadora nos padrões neoliberais, que tem como argumentação a eficiência e a eficácia dos gastos estatais com o nível local, particularmente com entidades privadas. Em vez de ampliar o processo descentralizado e democrático de decisões, como instrumento de reestruturação do poder local e controle social na busca da qualidade do sistema educacional, reforçam um modelo centralizado, autoritário e

excludente de formulações das políticas públicas, sem o devido questionamento da capacidade de atendimento aos municípios em relação à garantia do direito educacional.

Neste contexto, caberia aos municípios, através das suas secretarias, responsabilizar-se pela articulação e integração das políticas educacionais locais, apoiar as escolas e cobrar delas os resultados esperados e pactuados, orientando-se sempre pelas políticas da União, objetiva a ampliação do atendimento educacional com eficiência, primando pela melhoria da sua qualidade e a promoção da equidade, prioritariamente no ensino fundamental.

A criação dos conselhos municipais de educação foi estabelecida em lei, numa perspectiva de democratização das relações na esfera pública, a partir da qual a sociedade civil vem sendo conclamada a assumir parcela de responsabilidades, antes de competência do Estado, para com a educação. De acordo com Abranches,

[...] no início da década de 1990, assistimos a um movimento inédito de formulações de propostas que interferiram na administração do sistema educacional em vários níveis, considerando que estas são realizações justificadas pela necessidade de responder aos apelos da sociedade civil em suas demandas pela educação e pela necessidade de atender às demandas econômicas ditadas pelas transformações no mundo do trabalho. (*apud* MORAIS, 2007, p.199)

É pertinente realçar que as transformações no mundo do trabalho acabaram provocando mudanças nas relações entre Estado e sociedade, e têm exigido a modernização do sistema educacional para atender aos objetivos do capital. Nessa ótica, pressupõe a racionalização dos recursos financeiros direcionados à educação, numa perspectiva gerencial.

## **2. Gerencialismo: Estratégia de Avaliação, Regulação e Responsabilização.**

Na segunda metade dos anos noventa, evidencia-se que as reformas estruturais implementadas no marco do Consenso de Washington (1989) como forma de reestabelecer o crescimento do sistema capitalista e superar a sua crise, começam a sinalizar que as promessas de superação da crise em vigor, não se cumpriram em sua plenitude, necessitando, portanto, da criação de um novo programa prescritivo, objetivando reformar o contexto institucional.

Na América Latina, especificamente, no Brasil, as primeiras iniciativas de reforma tiveram início, na década de 1990, foram orientadas para: a) a revisão do marco legal reforma constitucional e da legislação corrente; b) a proposição de uma nova arquitetura organizacional (agências reguladoras, executivas e organizações sociais); c) a adoção de

instrumentos gerenciais inovadores (contratos de gestão, programas de inovação e de qualidade na administração pública); e d) a valorização do servidor (nova política de recursos humanos, fortalecimento de carreiras estratégicas, revisão da política de remuneração e intensificação da capacitação de funcionários, visando a promover a mudança cultural) (MARINI, apud ARAÚJO 2010).

A reforma administrativa de caráter gerencial, ao invés de se constituir em um receituário rígido e fechado, tem-se apresentado com grande poder de transformação. Resulta da crítica ao modelo burocrático weberiano que não atendeu aos anseios dos cidadãos, portanto, ocupa um espaço teórico e prático, captando os anseios da população ou sua opinião pública, como o controle de gastos públicos e também como uma melhoria na qualidade dos serviços públicos em geral.

Configura-se em estratégia para amenizar a crise econômica e o esgotamento do modelo burocrático, ganha centralidade o ideário neoliberal de reestruturação do papel do Estado, introduzindo-se um novo modelo administrativo: o gerencialismo, que fora introduzido em alguns países do mundo anglo-saxão (Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia) e nos Estados Unidos da América. Os governos de M. Thatcher e R. Reagan, numa ampla articulação político-econômica, provocaram discussões sobre a utilização do *managerialism* na administração pública em várias partes do mundo, “seja, na Europa Ocidental (CASSESE, 1989), seja no Leste europeu ou ainda no Terceiro Mundo (CAIDEN, 1991; KAUL & COLLINS, 1995)”. (ABRÚCIO, 1997, p.8).

No campo econômico, o *managerialism* inova no sentido de trazer modelos de avaliação de desempenho, novas formas de controlar o orçamento de acordo com as preferências dos consumidores e com as condições locais. Já no contexto educacional, “O gerencialismo alterou de forma significativa o modelo piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisões dos gestores”. (CASTRO, 2007, p.115).

A redefinição do papel do Estado tem como lógica, portanto, a necessidade de se lidar com menos recursos, otimizando-os e aumentando a eficiência governamental. Nisto surgiu a necessidade de organização da gerência, como forma de controle do tempo e movimento, gerando a racionalidade e tendo como característica a focalização no trabalho, a análise e a melhoria sistemática do desempenho do trabalhador. Foi nesse contexto que a administração pública passou a ser reformulada em sua estrutura organizacional, preocupando-se também com o desenvolvimento das políticas e pautando-se nos exemplos de eficiência, eficácia e produtividade”. (CASTRO, 2007, p.124).

A inserção da lógica da administração gerencial se constituía em uma das diretrizes previstas pelo projeto de reforma do aparelho do Estado, em substituição à administração burocrática pautado numa organização guiada por procedimentos rígidos, de forte hierarquia e total separação entre o público e o privado. Esse tipo de administração baseada nos pressupostos da teoria weberiana, a qual “é baseada na divisão sistemática de trabalho, na qual os indivíduos têm direitos e poderes definidos; implica em hierarquia; seus administradores são nomeados por competência; não são eleitos para os seus cargos e nem herdam o direito de ocupá-los; e requer a cuidadosa manutenção de registros”. (*idem*, p.119).

A partir de então, o modelo gerencial (*managerialism*) “incorporou boa parte das críticas à sua prática, modificou as peças de seu arcabouço” derivando em três perspectivas de gestão da administração pública: modelo gerencial puro; *Consumerism*; *Public Service Orientation*. (ABRÚCIO, 2003; CASTRO, 2007).

O Modelo Gerencial Puro (MGP) tinha com principais objetivos cortar custos com pessoal e aumentar a eficiência governamental (EUA e Grã-Bretanha); o ponto central do MGP é a busca da eficiência; parte do pressuposto de que é necessário modificar as engrenagens do modelo burocrático, para atender esses objetivos foram implementadas medidas do tipo: racionalização orçamentária, técnica de avaliação do desempenho e controle orçamentário, e a descentralização administrativa, que na prática tornou-se uma desconcentração de poderes.

A partir da década de 1980, o modelo de gestão gerencial ganhou uma nova dimensão, o *consumerism*, que se constituía numa correção do modelo anterior, tendo incorporado o conceito de qualidade aos serviços públicos, (qualidade como algo que dá satisfação ao consumidor). Esse novo conceito foi introduzido na administração pública voltado para a relação cliente/consumidor no atendimento ao cidadão.

A terceira etapa constituía o *Public Service Orientation* (PSO), retomando as questões levantadas nos dois tipos anteriores de gestão gerencial. Procura substituir o conceito de cliente para o conceito de cidadão, por ser mais amplo e implicando não só a liberdade de escolher os serviços, mas, também direitos e deveres. (CASTRO, 2007 p.129). Sobre essa questão, Adrião e Peroni (2005) esclarecem que:

[...] o cidadão-cliente, de acordo com as leis de mercado, não inclui todos cidadãos, pois os clientes dos serviços do Estado seriam apenas os contemplados pelo núcleo estratégico e por atividades exclusivas. As políticas sociais assumiriam uma nova conotação, pois seriam consideradas, pelo plano diretor da reforma, serviços não-exclusivos do Estado e, assim

sendo, de propriedades públicas não estatal ou privadas (ADRIÃO; PERONI, 2005, *apud* BEZERRA, 2008, p. 31).

O PSO resgata os ideais de participação política dentro de um conceito mais amplo – o da esfera pública (transparência como proteção contra novas formas particularistas de intervenção na arena estatal – clientelismo, corporativismo); no PSO a esfera pública não é só o lócus da participação do cidadão, mas sobretudo onde o cidadão aprende com o debate público. (CABRAL NETO, 2008).

O novo modelo de gestão pública em implantação pressupõe uma maior responsabilização dos serviços por parte dos gestores e isso significa o uso de estratégias que envolvam a maior participação dos cidadãos na cobrança por serviços de qualidade, o que nos remete ao conceito de *accountability*, que tem sido largamente utilizado nos Estados Unidos como forma de garantir aos cidadãos um maior controle dos serviços públicos. Deve, portanto ser entendido em um contexto mais amplo de um regime democrático, cujo objetivo é garantir a soberania popular (CASTRO, 2007). Para a autora, originalmente o conceito de *accountability* (responsabilização) significa que o governo tem a obrigação de prestar contas à sociedade dos serviços realizados.

Essa reconfiguração do papel do Estado planeja, pois, a transferência de tarefas e responsabilidades estatais para a iniciativa privada (privatização, terceirização e publicização), promovendo o estreitamento da relação entre administração pública e o setor privado. As estratégias utilizadas para a viabilização dessa relação têm sido manifestas através de mecanismos jurídico-administrativos, tais como o “contrato de gestão”, introduzido na legislação brasileira pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998 (PERONI; ADRIÃO, 2005).

As inovações político-ideológicas suscitadas por esse novo contexto de reformas vêm, cada vez mais, sendo implementadas como estratégias gerenciais nos sistemas públicos de ensino no Brasil, como proposta de modernização e estratégia de se garantir o sucesso escolar. E isso permite entender melhor as propostas de gestão focalizada nos resultados e nos indicadores de desempenho, o que é apontado pelos mentores e defensores das atuais políticas educacionais públicas como “um fator crucial da modernização da gestão educativa” (CASTRO, 2007, p.131).

No âmbito das políticas educacionais na década de 1990, evidencia-se uma maior atenção a avaliação da educação Básica por meio da implantação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), por parte do Governo Federal, por meio do Ministério da Educação MEC. Resulta do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) com o objetivo de melhorar

a educação oferecida às crianças, jovens e adultos. É preciso ressaltar que o sistema vem se consolidando e visa:

Contribuir para a melhoria da qualidade da educação brasileira e para universalização do acesso à escola, oferecendo subsídios concretos para a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas públicas voltadas para educação básica. (BRASIL, apud CASTRO 2009, p.97).

Neste cenário o que está em foco é a melhoria da qualidade da educação brasileira, de forma clara evidencia um redimensionamento da função do papel do Estado como avaliador e monitor na implementação das políticas públicas da educação básica. Por outro lado, identifica quais as redes de ensino municipais e as escolas que apresentam fragilidades no desempenho escolar e quais necessitam de maior apoio financeiro e de gestão. Com ajuda do instrumento criado no PDE, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Formado por dois indicadores: fluxo escolar (passagem dos alunos pelas séries sem repetir, avaliado pelo programa Educacenso) e desempenho dos estudantes (avaliado pela Prova Brasil) na área de Língua Portuguesa e Matemática. (BRASIL, 2008).

### **3. Considerações Finais:**

Face ao exposto, cabe frisar que a lógica pautada nas orientações neoliberais passou a defender a necessidade de elaborar parâmetros de qualidade para orientar a gestão das políticas educacionais, pois, segundo as avaliações das agências multilaterais, o Brasil não gasta pouco em políticas sociais, gasta-se mal. Nesse sentido, entrava em cena um conjunto de políticas cujos programas buscavam maior racionalidade quanto à eficiência e custo, deslocando-se o eixo da discussão dos fins para os meios.

Diante de tal contexto da reforma do Estado, os organismos internacionais reformulam alternativas para superação da crise em todas as dimensões, “visando reduzir os gastos públicos na área social e rever o modelo de administração (gerenciamento)” (CABRAL NETO, 2009, p.171). Portanto, faz parte fundamental da reforma a configuração de um novo arcabouço nos sistemas educacionais, com a proposição de uma suposta modernização da gestão dos sistemas de ensino e da gestão escolar, com objetivo de intervir nos modelos educacionais dos países signatários, sob o discurso de inseri-los na economia globalizada.

A reconfiguração do Estado brasileiro e as exigências do mercado trouxeram novos desafios para a sociedade em geral e para a educação, implicando numa ampla reforma educacional. Novos papéis são delineados, tendo em vista a expansão da economia em escala mundial, baseada no modelo de acumulação flexível, provocando a instauração um novo modelo de organização e gestão da educação pública nos sistemas de ensino e na gestão Escolar. Uma gestão focalizada nos resultados baseado no tripé eficiência, eficácia e produtividade.

No atual cenário, os gestores dos sistemas e os professores passaram a ser destacados como os principais sujeitos para atuarem no processo de mudanças, assim como são responsabilizados pelos problemas relativos à má qualidade do ensino. Todos são chamados a minimizar ou resolver os graves problemas (repetência, abandono escolar, nível de desempenho insatisfatório dos alunos na área da leitura e escrita, conhecimentos matemáticos) de ineficiência que marcam o sistema educacional brasileiro e o tornam “improdutivo”.

Como forma de gerir eficazmente os serviços públicos educacionais, se fez necessário criar estratégias nas três esferas (federal, estadual e municipal), visando a otimização dos recursos públicos. Para tanto, buscou-se, por um lado, um reordenamento das políticas educacionais, objetivando, nos moldes neoliberais, uma maior participação, autonomia e descentralização no cenário educacional. Por outro, a adoção de estratégias que envolvem ou pressupõem a parceria com o setor privado na elaboração, implementação e gestão das políticas públicas.

Conforme Oliveira (2011), tais políticas chegaram às escolas, (...), configurando o que podemos nomear de uma nova regulação que articula a gestão local, o financiamento *per capita* e as avaliações sistêmicas e sistemáticas numa lógica que tem se fundamentado no que se poderia considerar a ética da responsabilidade.

Enfim, a situação do ensino não pode mais ser negligenciada, até porque, em nosso país ainda não se alcançou o patamar desejado para a educação básica, sobretudo no que se refere à qualidade, considerando os diferentes indicadores oriundos, de pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira/INEP/MEC. o panorama nacional apresenta a persistência de graves e antigos problemas relativos ao ingresso, à permanência e a formação escolar, principalmente nas regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste.

#### **4. Referencias Bibliográficas:**

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração pública gerencial**. 5ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ARAÚJO, Sueldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?** Aceito para publicação em: 02/08/2010. Ensaio, Fundação CESGRANRIO.

BEZERRA, E. P. **Parceria Público-Privado nos Municípios de Brotas e Pirassununga: estratégias para a oferta do ensino?** Dissertação de mestrado. Rio Claro/SP: UNESP, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **PDE: Plano de Desenvolvimento da Educação: Prova Brasil: Ensino Fundamental: Matrizes de referenciais, tópicos e descritores**. Brasília: MEC, SEB; Inep, 2008.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda M. D. A. Reflexões sobre os atuais cenários da política educacional na América Latina. In: **O público e o Privado**. Fortaleza, nº 5, jan/jun, 2005.

CABRAL NETO, Antônio; SOUSA, Luis Carlos Marques. **AUTONOMIA DA ESCOLA PÚBLICA: Diferentes concepções em embate no cenário educacional brasileiro**. In: Rosário, Maria José Aviz do; ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima (Orgs). Políticas Públicas Educacionais. Campinas , SP: Editora Alínea, 2008.

CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e Gestão Educacional: cenários, princípios e estratégia. In FRANÇA, Magna e BEZERRA Maura C. (Orgs). **Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020): diálogos e perspectivas**. Brasília: Liber livro, 2009.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo . Estratégias gerenciais na escola: accountability e empoderamento. In: **XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação – ANAIS**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

CORAGGIO, José Luis. Banco Mundial: políticas e reformas. In: TOMMASI, Livia de; WARDE, Miriam J; HADDAD, Sérgio (Orgs.). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 2ed. São Paulo: Cortez, 2003. pp. 75-123.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; ALVES, Jefferson Fernandes; Barbalho, Maria Goretti Cabral. **Os desafios do PNE (2011-2020): a qualidade, a gestão democrática e a avaliação da educação**. In. Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020) diálogos e perspectivas. FRANÇA, Magna.(Org.)Brasília, 2009.

FIORIOILLI, Maria da Graça. **SUA EXCELENCIA O MUNICÍPIO**. In. Sistema municipal de ensino e regime de colaboração. WERLE, Flávia Obino Corrêa. Ed. Injuí, 2006.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 4ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MORAIS, Pauleany S. **Os conselhos como mecanismos de democratização da política educacional: Participação e poder de decisões nas ações do conselho de Controle Social**

**do Fundef no município de Parnamirim/RN (1998-2005).** Dissertação de Mestrado. Natal: PPGED/UFRN, 2008.

OLIVEIRA. Dalila Andrade. **A nova regulação de forças no interior da escola: carreira, formação e avaliação docente.** RBPAE – v.27, n.1, p. 25-38, jan./abr. 2011.