

## O PROCESSO DE MUNICIPALIZAÇÃO DO ENSINO FUNDAMENTAL COMO VIA DE DESCENTRALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO.

Jacqueline Nunes Araújo<sup>1</sup>

**RESUMO:** *O presente trabalho tem como finalidade analisar o processo de municipalização no Ensino Fundamental em Itapetinga-BA, no período de 1997 a 2004. Buscou-se compreender a municipalização como uma estratégia de descentralização presente no Estado da Bahia e que fez parte de uma política delineada pelo Programa de Reforma do Aparelho do Estado nas políticas para a educação nos anos noventa. Esta pesquisa buscou a partir dos antecedentes históricos e da concepção posta nos documentos oficiais, entender a discussão sobre as políticas públicas educacionais, visto que o caráter da descentralização/municipalização implementada no Brasil no período (1990) levaram à transferência de responsabilidades aos estados e municípios, destacadamente com a Emenda Constitucional 14, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 e a lei do FUNDEF 9.424/96, alterando as relações federativas, redistribuindo atribuições e recursos entre os entes federados. Na análise dos dados observou-se a articulação entre Estado e o Município na gestão da educação, presente no processo de municipalização e as suas implicações institucionais nas unidades escolares municipalizadas. A partir das orientações da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Estado da Bahia, constatamos a materialização das principais mudanças ocorridas na organização do ensino a partir do processo de municipalização. Após as análises, verificamos que, apesar de alguns avanços descentralizadores enquanto caminhos que assegure poderes e recursos aos órgãos mais próximo da população, em especial aos municípios, ainda pudemos observar a existência de aspectos centralizadores na política e administração municipal.*

**Palavras-chave:** Descentralização; Educação municipal; Municipalização do ensino fundamental.

### INTRODUÇÃO

As políticas de descentralização/municipalização presentes nas discussões que permeiam a lógica neoliberal fazem parte de uma ampla reorganização política, econômica, social e ideológica da Reforma do Estado, o qual assume um caráter centralista, enxuto e gerencial (SGUISSARDI e SILVA Jr., 2003). Essa reorganização está baseada nos pressupostos do neoliberalismo, assumindo propostas para redefinir as políticas públicas, nas quais a educação está inserida. No contexto dos anos de 1990, a municipalização do ensino ganha ênfase e concretiza-se como proposta de descentralização/racionalização dos gastos públicos, seguindo o novo paradigma de gestão pública e da Reforma de Estado.

As mudanças na política educacional brasileira, sobretudo a partir dos anos de 1990, têm imprimido um papel significativo às instâncias municipais, quando princípios como os de descentralização/municipalização, da democratização, e autonomia têm justificado novos arranjos no reordenamento das estruturas e funcionamento dos sistemas de ensino e conseqüentemente, na gestão da educação. Estudar as políticas educacionais a partir deste período significa entender os processos de redistribuição das responsabilidades das esferas de

---

<sup>1</sup> Professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia- UESB. Mestre em Educação. E-mail jacquenunes@yahoo.com.br

poder no que concerne à oferta dos serviços educacionais; analisar o processo de municipalização, ou seja, o processo de transferência de uma esfera de poder para outra, neste caso da estadual para a municipal, significa, também, atentar para os mecanismos de descentralização presente nesse processo.

Para analisarmos os efeitos das políticas denominadas descentralizadoras, mais especificamente, o processo da municipalização do ensino fundamental como via de descentralização, necessitamos entender o processo da municipalização. Para Oliveira (2005, p. 18) consiste na administração da educação pelo poder público municipal em regime de colaboração com o Estado e a União, com vistas à universalização do acesso, permanência e conclusão a uma educação básica de qualidade. E posteriormente ter uma melhor compreensão em quais aspectos a municipalização pode ser considerada uma política descentralizadora.

Não se pode esquecer que a Constituição Federal de 1988 possibilitou aos municípios criarem seus próprios sistemas de ensino, atribuindo aos mesmos, autonomia relativa na formulação de políticas educacionais para alguns níveis de ensino como: Educação Infantil e Ensino Fundamental, uma vez que, até então, a esfera municipal detinha, apenas, sistema administrativo.

A concepção de autonomia utilizada nesse trabalho é a capacidade de planejar e implementar um projeto educacional próprio, que pressupõe a partilha das decisões entre todos os envolvidos, levando em conta o aspecto relacional, bem como, a noção de um sistema educacional.

Como visto, no âmbito das leis, partindo da Constituição Federal de uma forma mais geral, quanto a LDB nº. 9.394/96, com definições mais específicas no âmbito de competências para a instituição de seus próprios sistemas de ensino, apontam caminhos que são facultados aos municípios o direito de emitir normas e de estabelecer políticas, sinalizando com isto a implantação do Regime de Colaboração entre os entes federados (União, Estados e Municípios).

O período pesquisado compreende os anos de 1997 a 2004. A escolha por este recorte temporal não significa uma quebra da análise do todo; ao contrário, justifica-se como o resultado da percepção de que é justamente nesse período que ocorrem as mudanças no cenário educacional. Isso se evidencia em ações como: promulgação da Emenda Constitucional nº 14/96, sua regulamentação pela Lei nº 9.424/96 que cria o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério-(FUNDEF), e a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96; enfim, legislações que propuseram alterações quanto à manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diferentes níveis e transferência de responsabilidades entre os entes federados. Levando-nos a questionar: A implementação da municipalização do ensino gerou descentralização?

Nesse trabalho, entendemos descentralização como “uma política que assegure poderes e recursos aos órgãos mais próximos da população, especialmente os Municípios e Estados” (MONTORO,1982 apud BORGES, 2002, p.48).

A partir deste questionamento, configurou-se como objeto da nossa pesquisa o processo de municipalização do ensino no município de Itapetinga-BA, no período de 1997 a 2004. Diante das atribuições decorrentes da municipalização do ensino fundamental, a condução desse estudo toma como referência algumas questões: assim cabe questionar se os mecanismos institucionais

de gestão implementados a partir da Emenda 14/96, ampliaram a descentralização na gestão da educação?

A pesquisa tem por objetivo a análise do processo de municipalização como via de descentralização no período de 1997 a 2004 no município de Itapetinga na Região Sudoeste da Bahia, tomando como base a Reforma do Estado.

Optamos pela pesquisa de cunho qualitativo, compreendendo esta como a que [...] envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. (BOGDAN; BIKLEN, 1982 apud LUDKE; ANDRÉ, 1986, p.13).

Esta pesquisa adotou o estudo de caso como estratégia metodológica, pois, na pesquisa, buscamos uma apreensão mais completa do objeto, levando em conta o contexto em que ele se situa. Conforme Ludke e André (1986), para compreender melhor a manifestação de um problema, as ações, percepções, comportamentos e as interações das pessoas devem ser relacionadas à situação específica onde ocorrem ou a problemática determinada a que estão ligadas. Para isto é necessário uma análise apurada do contexto em que ocorreu a municipalização do ensino fundamental, seus marcos legais, as forças políticas presentes e as mudanças ocorridas no atendimento nesse nível de ensino da educação básica.

## **ASPECTOS LEGAIS, POLÍTICOS E INSTITUCIONAIS DA MUNICIPALIZAÇÃO DO ENSINO FUNDAMENTAL EM ITAPETINGA-BA.**

É importante ressaltar que o crescimento da importância dos municípios na oferta da educação no país verificou-se, segundo Sari (2001, p.63), “a partir do processo de significativa ampliação da taxa de escolarização da população brasileira entre 7 e 14 anos, que cresceu de 36%, em 1950, para 67%, em 1970, e atingiu 96%, em 1999”. Atribuiu-se a esse crescimento a industrialização, o processo de urbanização acelerado e da pressão dos setores populares por acesso aos serviços básicos, entre os quais a educação.

A legislação estabelece a autonomia do município para criar o seu sistema, e a Lei de Diretrizes e Bases- LDB, 9.394/96 divide as atribuições dos entes federativos quanto à educação de forma inequívoca - os Municípios são responsáveis pela educação infantil e pelo ensino fundamental, os Estados pelo ensino fundamental e ensino médio e a União pela educação superior. Portanto, não havia, impedimento legal para que os Estados continuassem atuando no ensino fundamental, pois constitucionalmente ele é co-responsável.

A Constituição do Estado da Bahia, promulgada em 05 de outubro de 1989, dispõe no art.246 “É dever do Estado e dos Municípios a oferta de vagas para atender à demanda do ensino fundamental e sua manutenção”. Na lei reafirmou a necessidade do regime de colaboração entre os entes federados.

As mudanças na legislação educacional brasileira referente ao financiamento do ensino representam um forte estímulo à municipalização do ensino fundamental. Neste sentido, o Estado da Bahia, em 1998, por meio do Inter-Redes, instituiu o Programa Ação de Parceria Estado e Município, com o Decreto nº 7.245/98. Segundo dados da Secretaria Estadual de

Educação, na primeira fase<sup>2</sup> de municipalização do programa, foram firmados convênios com 350 municípios, transferindo 300.252 alunos do ensino fundamental da rede estadual de ensino para as respectivas redes municipais. Já na segunda fase, foram firmados convênios com 111 municípios, transferindo 126.566 alunos do mesmo nível de ensino para essas redes (SEE-BA, 2004).

No município de Itapetinga, no ano de 2001 municipalizaram 4 (quatro) escolas do ensino fundamental, revelando-se dispendioso para a rede municipal, visto que ampliou o atendimento com mais escolas e uma demanda de 265 (duzentos e sessenta e cinco alunos) da educação infantil, etapa essa não coberta pelos recursos do FUNDEF.

A proposta de implementação da municipalização no Estado da Bahia tinha como objetivo:

Articular a celebração dos convênios de Municipalização do Ensino Fundamental com as Prefeituras do Estado da Bahia seguindo os critérios e condições estabelecidas de forma progressiva e responsável, visando a elevação da qualidade do ensino (Secretaria de Educação e Cultura SEC/BA, Proposta de Municipalização, 2001, p.1).

Na referida Proposta de Municipalização foram elencados alguns princípios:

- A) Progressividade: atendendo à recomendação de especialistas, o processo se dará de forma progressiva, de modo a permitir que as diferentes esferas administrativas se adequem às novas circunstâncias.
- B) Gradualismo: o processo se dará de forma gradual de modo a ajustar ritmo e rumo às necessidades decorrentes da meta de elevar a qualidade do ensino;
- C) Voluntário: o processo terá caráter voluntário respeitando a autonomia municipal;
- D) Flexibilidade: a municipalização obedecerá a critérios técnicos norteadores, que serão aplicados de modo uniforme, de maneira a contemplar a capacidade total de gestão garantindo o principal objetivo que é a elevação da qualidade do ensino.
- E) Transparência: o processo dar-se-á de forma transparente, de modo que todos os interessados possam ter acesso às informações inerentes a situação atual e futura (projeção) pertinentes a cada município, através dos sistemas de informação da SEC-BA e do atendimento dispensado pelo seu corpo técnico.

Entendemos que nem sempre os princípios elencados nos documentos foram respeitados. No Estado da Bahia a municipalização ocorreu em duas fases<sup>3</sup>, aconteceu um processo de sensibilização para que os municípios aderissem à segunda fase da municipalização, uma vez que era exigência da Secretaria de Educação do Estado SEE-BA. No período de 2001 a 2004, no município de Itapetinga, assumiu uma nova gestão municipal que resistiu a

<sup>2</sup> Conforme o site da SEC/BA a denominação dos dois momentos que ocorreram a municipalização do ensino fundamental no Estado da Bahia convencionou-se a chamar de fase. A primeira fase implementada no ano de 1999, na gestão de César Borges (1999 -2002), e a segunda com o objetivo de continuar o referido processo no governo de Paulo Souto (gestão 2003-2006). Nesse trabalho, utilizaremos também o termo fase.

<sup>3</sup> A primeira fase da municipalização é o que interessa à nossa pesquisa. Pois, foi o período de municipalização das escolas em Itapetinga- BA.

continuidade da expansão do processo municipalizador da educação. Podemos verificar através depoimento a seguir:

Houve a imposição do governo estadual que exigia a municipalização total, ou seja, de uma só vez, todas as escolas estaduais do ensino fundamental. Neste convênio, a prefeitura receberia essas escolas, a maioria localizada em área central ou área de poder aquisitivo médio/alto, sem demanda de vagas para escolas públicas, que atenderiam com poucos alunos, pois o crescimento da cidade tornou a sua localização problemática sendo esse o principal motivo de uma baixa procura por matrículas. Ao município, não caberia optar pelas escolas que tivesse interesse em receber. Teria que receber em um só pacote, todas as escolas estaduais existentes e os professores nelas lotados. O município passaria a arcar com a manutenção total, receberia, de forma compulsória os seus professores e funcionários. Além de abrir mais espaços para barganhas políticas, afinal, vários novos cargos de confiança teriam que ser criados através da Secretaria Municipal de Educação. Chegamos a manifestar interesse em municipalizar duas escolas estaduais periféricas (Pompílio Espinheira e Clero Pedreira), mas recebemos a negativa do Estado. Ou eram todas as escolas ou nenhuma (Secretário Municipal de Educação – Entrevista em 20 de setembro de 2007).

Essas considerações permitem entender as contradições entre o legal e o real, pois houve uma imposição por parte da SEE-BA na tentativa de desqualificar o princípio do gradualismo. Observamos, a partir do relato, que as escolas que estavam sob a responsabilidade da esfera estadual não apresentavam atrativos para que o município viesse a assumi-las. Entendemos que o poder de decisão nesse processo de descentralização foi respeitado, sendo decisiva a disposição da prefeitura através da Secretaria Municipal de Educação-SME em aceitar a assunção das demais escolas nos moldes como estava proposta.

Segundo o Termo do Convênio celebrado no Estado da Bahia, por intermédio da SEE-BA e o Município, com a finalidade da implementação do Programa de Ação de Parceria Educacional Estado- Município, na cláusula primeira consta que deveria:

(VI)- implementar mecanismos que assegurem a efetiva autonomia das Secretarias de Educação e Unidades Escolares nas áreas administrativa, financeira e pedagógica (SEE/BA, Termo de Convênio, 1999, p.2).

O inciso acima preconizou autonomia para os municípios e as unidades escolares. Partindo dessa compreensão e por meio das entrevistas realizadas aos secretários municipais de educação existiu uma autonomia relativa entre a SME e a SEE-BA, isso ficou evidenciado na segunda fase do processo de municipalização, quando o gestor municipal resistiu a transferência das demais escolas, 7 (sete), do nível estadual para o municipal. Segundo o secretário, no intuito de evitar divergências com o governo do estado (pertencente ao mesmo grupo partidário) precisou de muito “*jogo de cintura*” para resistir a expansão da municipalização.

Procuramos analisar, a partir da concepção de autonomia, em quais aspectos a municipalização propiciou uma descentralização, dessa forma observamos nas entrevistas com as diretoras das escolas municipalizadas, um aspecto relevante explicitado referente a essa temática, foi à questão da política partidária. As respostas dadas demonstraram controvérsias: quando pertencentes à situação, defendiam que com a municipalização as atividades administrativas ficaram mais descentralizadas, entretanto, quando pertencente ao grupo de oposição, reclamava

de uma autonomia reduzida. Tal afirmativa evidencia-se no trecho da entrevista: “com a municipalização ficou mais centralizada lá na secretaria, a gente não tinha mais tanta autonomia quanto antes” (Diretora A - entrevistada em 19/09/2007).

Torna-se pertinente salientarmos que, quanto às ações de descentralização prevista no Termo de Convênio, constam àquelas relativas à aquisição e preparo da merenda escolar que ficou a cargo da esfera municipal. Os recursos passaram a ser descentralizados do governo federal para o estadual, e deste, para o município que assumiu o encargo de fornecer merenda escolar aos educandos das instituições de ensino municipalizadas.

As entrevistas com os diretores revelaram que a compra da merenda, quando a escola pertencia à rede estadual, constituía-se numa prática descentralizada, uma vez que o recurso era repassado diretamente para a unidade escolar. Após a municipalização a descentralização tornou-se limitada, pois os repasses ficaram centralizados na SME, que assumiu a compra da merenda escolar e envio desta às escolas municipalizadas. A esse respeito posicionou-se a diretora B:

Apesar da compra da merenda escolar representar mais trabalho, no entanto quando o recurso era destinado direto para a escola, nós tínhamos mais autonomia na escolha do que queríamos comprar para os alunos. A partir do momento que ficou centralizada na SME, achei que perdemos um pouco o direito de escolher (diretora B, entrevistada em 19 de setembro de 2007).

Das quatro diretoras entrevistadas, apenas uma se manifestou contrária ao repasse do recurso direto para a gestão das escolas.

Com a SME efetuando a compra da merenda reduziu o nosso trabalho, e com isso podíamos aproveitar para fazer outras atividades referentes à administração da escola (Diretora C, entrevistada em 19 de setembro de 2007).

Diante do exposto, existiram posições divergentes quanto à questão do processo de repasse dos recursos direto às escolas para efetivar a compra da merenda. Entendemos que, se a municipalização trouxe no seu bojo políticas descentralizadoras, essas deveriam se materializar nas escolas, entretanto, esse processo evidenciou-se da Secretaria de Educação e Cultura-(SEC-BA) para a SME, mas, não desta para as unidades escolares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, os municípios conquistaram a condição de entes autônomos da Federação e a municipalização do ensino que nela se apresenta, através de todo corpo dos dispositivos constitucionais, tem uma intenção político-social e econômica que de alguma forma nos lembra as intenções e proposições sobre municipalização do ensino defendidas por Anísio Teixeira, baseadas em princípios descentralizadores e democráticos.

Constatamos, também, em nosso estudo, que o FUNDEF, como indutor da municipalização, foi um atrativo para os prefeitos no sentido de que cederam às pressões do governo estadual em relação ao quantitativo de matrículas, pois acirraram a disputa pelos recursos. No caso do município de Itapetinga a participação na primeira fase da municipalização no Estado da Bahia significou ampliação de recursos, entretanto na segunda fase a não

continuidade justificou-se pela assunção de mais responsabilidades em municipalizar as unidades escolares que apresentavam baixíssima demanda de matrículas, além de constar no Termo do Convênio o compromisso em relação a todo pessoal que tinham o seu vínculo funcional com a esfera estadual, mas que estavam prestando serviço nas escolas municipalizadas, e a obrigatoriedade de municipalizar as demais escolas da rede estadual, não aceitando a contra proposta da SME.

De maneira geral, as políticas de descentralização/municipalização têm fundamentando novos arranjos fiscais, financeiros e gerenciais que proporcionam a redistribuição das funções de prover a educação básica, entre as diferentes esferas de governo, nem sempre respeitando um financiamento favorável à garantia do direito educacional, mediante o regime de colaboração como prescrito na legislação para a educação brasileira.

A municipalização poderá não garantir uma maior descentralização e muito menos que o poder tenha se afastado do centro. Nessa questão, a autora chama atenção para a importância dos acertos políticos no processo de municipalização entre os entes participantes, dizendo que:

[...] além de a descentralização depender da vontade política presente, as políticas e os programas descentralizados para a esfera municipal se concentram nas mãos e nas rédeas da autoridade local, principalmente nos municípios pequenos [...]. Mas também nos grandes e nos médios é decisiva a disposição da prefeitura em acelerar ou recusar a assunção de novas responsabilidades e funções, a depender tanto do cálculo político que faz das vantagens e desvantagens da descentralização quanto dos acertos e negociações políticas que estabelecem com os governos do Estado e da União. (DRAIBE, 1997, p.13)

Diante do exposto, constatamos que foi decisiva a disposição da prefeitura em manifestar resistência à municipalização das demais unidades escolares caracterizando-se numa política descentralizadora que assegurou poder na tomada de decisão nessa situação.

Percebemos também que em alguns aspectos prevalece a manutenção de relações hierárquicas sob o comando da esfera estadual materializado na presença da SEC-BA na gestão das políticas educacionais, que muitas vezes se estabelece como uma instância formuladora e controladora da ação educativa no Estado da Bahia e as escolas municipais através da SME às vezes se limitam à execução das tarefas educacionais.

Este estudo nos mostrou que o CME foi criado como um órgão possuidor de autonomia administrativa, pedagógica e institucional que entre outras funções visava também a descentralização do ensino, no âmbito municipal, com a finalidade de assegurar o poder de vigilância orçamentária e o acompanhamento pedagógico e administrativo nas escolas municipais. Entretanto, no município em estudo evidenciou-se um descaso com o funcionamento do Conselho, pois permaneceu um longo período sem um efetivo funcionamento. O que nos levou a perceber também a preemência na qualificação dos conselheiros para o desempenho das suas funções, uma vez que não desconhecemos a importância dessas instâncias para uma gestão descentralizada na esfera local.

No município de Itapetinga constatamos que nesse processo de transferência das escolas algumas vezes prevaleceu uma centralização das decisões com descentralização da execução de atividades, como também uma preocupação financeira com a redução de gastos nas

transferências das atribuições dos entes federativos da esfera estadual para a municipal. Apontamos os acordos/convênios e a disposição tanto do poder público estadual quanto do municipal em assumir responsabilidades nas unidades escolares municipalizadas dependeram em grande medida da filiação partidária. Que em alguns momentos contrariaram os princípios democráticos.

Após a análise percebemos que o município ainda enfrenta desafios diversos e importantes até que a descentralização/municipalização possa ser vista como uma situação de democratização, que venha propiciar uma maior autonomia inserida no desempenho de um sistema municipal mais fortalecido política e financeiramente. Entre os principais desafios elencamos os seguintes.

- a) A elaboração e aprovação do Plano Municipal de Educação.
- b) A criação do Sistema Municipal de Educação.
- c) A melhoria da qualidade e formação dos docentes incluídos num Plano de Carreira e Remuneração do Magistério (PCRM).
- d) A melhoria do desempenho e funcionamento dos Conselhos.
- e) Eleições para escolha dos diretores, cumprindo o que preconiza a lei orgânica do município.

Esperamos, com este estudo, ter contribuído para a compreensão do processo de municipalização do ensino e dos aspectos políticos e institucionais presentes que interferiram para uma descentralização que na maioria das vezes, alternou em um movimento de possibilidades e limites para a sua efetivação.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. (Estado). **Decreto Estadual nº 7.254 de 20 de março de 1998**. Institui o Programa de Ação de Parceria Educacional Estado-Município, para atendimento ao Ensino Fundamental. Publicado D.O.E. Em 21 e 22.03.98.

\_\_\_\_\_. (Estado). Secretaria da Educação. **Termo de Convênio** para a implementação do Programa de Ação de Parceria. Salvador, BA. Disponível em: <<http://webpam.sec.ba.gov.br/portal/>>. Acesso em: 20.09. 2006.

BORGES, Z. P. **Política e educação: análise de uma perspectiva partidária**. Campinas SP: Graf. FE, Hortograph, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva 1999.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 9424/96, de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF.

DRAIBE, S. M. **Avaliação da descentralização das políticas Sociais no Brasil Saúde e Educação Fundamental**. Informe final. Projeto: Estudos de descentralización de Servicios Sociales. Campinas-SP, NEPP- UNICAMP/CEPAL. 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. (Coleção Temas Básicos de Educação e Ensino).

OLIVEIRA, M. N. **As políticas de municipalização do ensino fundamental no Estado da Bahia nos anos 1990**: impactos na gestão e no financiamento da educação municipal. Natal – RN, Universidade Federal Rio Grande do Norte, 2005. 235 p. (Tese Doutorado).

SARI, M. T. Organização da Educação Municipal: da Administração da Rede ao Sistema Municipal de Ensino. In\_\_\_\_;\_\_\_\_. RODRIGUES; GIÁGIO, M.; M. (orgs). **Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação - PRASEM III**, Brasília-DF, 2001.

SILVA & SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil** – Reforma do Estado e mudanças na produção. Bragança Paulista: Edusf, 2003.