

Revista de Teorias e Práticas Educacionais

Online ISSN 2318-4760

RTPE

10(1)

Janeiro/ Março
January/ March

2016



Título / Title: Revista de Teorias e Práticas Educacionais
Título abreviado/ Short title: Rev. Teor. Prát. Educ.
Sigla/ Acronym: RTPE
Editora / Publisher: Master Editora
Periodicidade / Periodicity: Trimestral / Quarterly
Indexação / Indexed: Latindex, Google Acadêmico
Início / Start: Outubro, 2013/ October, 2013

Editor-Chefe / Editor-in-Chief:

Prof. Dr. Mário dos Anjos Neto Filho [MS; Dr; PhD]

O periódico **Revista de Teorias e Práticas Educacionais – RTPE** é uma publicação da **Master Editora** para divulgação de artigos científicos apenas em mídia eletrônica, indexada à base de dados **Latindex** e **Google Escolar**.

Todos os artigos publicados foram formalmente autorizados por seus autores e são de sua exclusiva responsabilidade. As opiniões emitidas pelos autores dos artigos publicados não correspondem necessariamente, às opiniões da Master Editora, do periódico **RTPE** e/ou de seu conselho editorial.

*The “**Revista de Teorias e Práticas Educacionais – RTPE**” is an editorial product of **Master Publisher** aimed at disseminating scientific articles only in electronic media, indexed in **Latindex** and **Google Scholar** data bases.*

*All articles published were formally authorized by the authors and are your sole responsibility. The opinions expressed by the authors of the published articles do not necessarily correspond to the opinions of **Master Publisher**, the **RTPE** and/or its editorial board.*



Prezado leitor,

*Temos a imensa satisfação de apresentar a décima edição, volume um, do periódico **Revista de Teorias e Práticas Educacionais - RTPE***

*A **Master Editora** e o periódico **RTPE** agradecem aos Autores dos artigos que abrilhantam esta edição pela confiança depositada neste projeto. O periódico **RTPE** é um dos primeiros “open access journal” do Brasil, representando a materialização dos elevados ideais da **Master Editora** acerca da divulgação ampla e irrestrita do conhecimento científico produzido pelas diversas ciências relacionadas à área da Educação.*

Aos autores de artigos científicos que se enquadram em nosso escopo, envie seus manuscritos para análise de nosso conselho editorial!

Nossa décima primeira edição estará disponível a partir do mês de Abril de 2016!

Boa leitura!

Mário dos Anjos Neto Filho
Editor-Chefe RTPE

Dear reader,

*We have the great pleasure to show the tenth edition, volume one, of the “**Revista de Teorias e Práticas Educacionais**” – **RTPE**.*

*The **Master Publisher** and the **RTPE** are very grateful to the authors of the articles that brighten this edition. The **RTPE** is one of the early open access journal in Brazil, representing the materialization of the lofty ideals of **Master Publisher** about the broad and unrestricted dissemination of scientific knowledge produced by the several areas of Education.*

*Authors of scientific articles that are interested in the scope of **RTPE**, send their manuscripts for consideration of our editorial board!*

Our tenth edition will be available in 2016, April

Happy reading!

Mário dos Anjos Neto Filho
Editor-in-Chief RTPE

PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

ELIANDRO DE SOUZA **SANTOS**, ILKA PAULA DE SOUZA **SANTOS CRUZ**, ZILDA
CARDOSO DE SOUZA **SANTOS** 05

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DE NÍVEL MÉDIO NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

CLÁUDIO ROBERTO BASTO **MACEIÓ** 09

PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

PROCESS OF LITERACY AND ABILITY TO READ AND WRITE IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

ELIANDRO DE SOUZA **SANTOS**¹, ILKA PAULA DE SOUZA SANTOS **CRUZ**², ZILDA CARDOSO DE SOUZA **SANTOS**³

1. Graduado em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB; 2. Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB; 3. Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB, especialista em Educação Infantil pelo Instituto Pró-Saber.

Rua dos Quilombolas, nº 129, Ed. Sapucaia, ap. 02, Bairro Boca do Rio, Salvador – Bahia – Brasil. CEP: 41710680
leosouzas@hotmail.com

Recebido em 17/11/2015. Aceito para publicação em 29/12/2015

RESUMO

Considerando a educação infantil como primeiro contato de muitas crianças com o mundo letrado e que o domínio da língua/linguagem é de fundamental importância para o desenvolvimento do indivíduo capaz de exercer sua cidadania de forma plena, o presente artigo trata como ocorre o processo de alfabetização e letramento na educação infantil. O objetivo geral foi compreender o processo alfabetização e letramento na educação infantil. E como objetivos específicos: conceituar alfabetização e letramento; caracterizar a modalidade de ensino educação infantil; identificar metodologias utilizadas para o processo de alfabetização e letramento das crianças na educação infantil. A metodologia utilizada foi a revisão de literatura, onde foram analisados artigos publicados no período de 2010 a 2014 que possuíam relevância com o tema. Nessa discussão, evidencia-se a necessidade da associação entre a prática de alfabetização e letramento, visto que são processos indissociáveis, e para isso a necessidade de repensar as práticas cotidianas.

PALAVRAS-CHAVE: Alfabetização, letramento, educação infantil.

ABSTRACT

Considering the early childhood education as the first contact for many children with literate world, and that, the command of the language/ language is of fundamental importance for the development of the individual able to exercise their citizenship fully, the present article deals with how the process occurs literacy and ability to read and write in early childhood education. The overall objective was to understand the process literacy and ability to read and write in early childhood education. Specific objectives: conceptualize literacy and ability to read and write; characterizing the type of education early childhood education; identify methodologies used in the process of literacy and ability to read and write of children in early childhood education. The methodology used was a literature review, which analyzed articles published in the period 2010 to 2014 that had relevance to the topic. In this discussion, it highlights the significance of the

association between the practice of literacy and ability to read and write, since they are inseparable processes, and so the need to rethink the everyday practices.

KEYWORDS: Literacy, ability to read and write, Childhood education.

1. INTRODUÇÃO

Diante dos inúmeros desafios e rápida difusão de conhecimentos no mundo globalizado a apropriação da língua/ linguagem torna-se de fundamental importância. Até pouco tempo esse considerava-se uma pessoa alfabetizada apta para o cotidiano. Atualmente é necessário o domínio pleno da língua, ou seja, é preciso ser letrado, pois a leitura passa a ser vista como prática não apenas individual, mas também social, que permitiria a participação do indivíduo nos diversos contextos da sociedade.

A leitura é uma atividade ao mesmo tempo individual e social. É individual porque nela se manifestam particularidades do leitor: suas características intelectuais, sua memória, sua história; e social porque está sujeita às convenções linguísticas, ao contexto social, à política¹.

Alfabetização inicialmente é entendida como a decodificação do código escrito, o que por si só não contempla as dimensões necessárias para o uso da língua nas práticas sociais. Dessa forma, as práticas da alfabetização devem estar pautadas em práticas que promovam o letramento. No entanto, o processo de alfabetização e letramento devem ser realizados no mesmo período, pois essas práticas estão correlacionadas.

O termo alfabetização está vinculado às práticas educacionais voltadas para o ensino da leitura e da escrita, sendo dada especial ênfase ao seu caráter representacional. O letramento, por sua vez, seria um processo mais amplo que torna o indivíduo capaz de utilizar a escrita de forma deliberada nas situações sociais².

De forma, geral o processo de alfabetização é iniciado na modalidade de ensino conhecida como Educação Infantil, que contempla alunos de 3 a 5 anos de idade. Para muitos estudantes dessa modalidade esse é o primeiro contato com a língua escrita, mas o educador não deve negligenciar outras práticas de letramento e o contato prévio do aluno com as diversas formas de utilização da língua/linguagem nos mais diversos ambientes ao qual o mesmo está inserido.

Dessa forma surge a inquietação: Como ocorre o processo de alfabetização e letramento na educação infantil?

Desta forma, esta pesquisa é motivada pela necessidade de compreender o processo de alfabetização e letramento pelos alunos da educação infantil, visto que esse é um grande desafio, pois para muitas crianças esse é o primeiro contato com o mundo letrado. Assim diante da experiência de anos nessa modalidade de ensino, é notório o interesse e a necessidade de investigar como uma criança da educação infantil adquire as habilidades necessárias para ser considerada alfabetizada ou letrada.

A presente pesquisa tem como objetivo geral compreender o processo alfabetização e letramento na educação infantil. E como objetivos específicos: Conceituar alfabetização e letramento; caracterizar a modalidade de ensino educação infantil; identificar metodologias utilizadas para o processo de alfabetização e letramento das crianças na educação infantil.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O tipo de pesquisa que utilizada para o desenvolvimento do presente estudo foi a revisão bibliográfica, onde foram analisados artigos científicos publicados em português. A pesquisa bibliográfica:

Trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações³.

A fonte de dados utilizada foi artigos disponíveis no website da SCIELO, sendo utilizados para a pesquisa os artigos publicados a partir de 2010, utilizando os seguintes descritores: Alfabetização e Letramento associados ao descritor Educação Infantil. Foram utilizados também livros que abordavam a temática. Como critérios de exclusão definidos: artigos publicados em língua estrangeira, artigos que não abordem o tema em estudo e artigos publicados anteriores ao ano de 2010.

Após a pesquisa foi realizado a análise dos resumos e seleção dos artigos que possuíam relevância com o tema e que foram incluídos na pesquisa. Com os artigos selecionados foi feita a análise e os dados coletados foram discutidos em uma abordagem qualitativa.

Foram encontrados 19 artigos, contudo 11 foram excluídos da pesquisa, pois ao realizar a leitura do resumo percebeu-se que não possuía relevância para o tema em questão, utilizando apenas 08.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Compreender como ocorre o processo de alfabetização e letramento na educação infantil é imprescindível para buscar mudanças nas práticas na tentativa de melhorar o desempenho dos educados no uso da língua. Contudo nessa pesquisa percebe-se que são poucas as contribuições dos profissionais que atuam nessa modalidade de ensino visto que há poucas publicações a respeito do tema em estudo.

Dos artigos selecionados um (12,5%) foram publicados no ano de 2013; quatro (50%) em 2012; dois (25%) foram publicados em 2011; e um (12,5%) foi publicado em 2010. Dessa forma no que tange o recorte temporal pode-se considerar que os estudos publicados em português são escassos e que houve um maior número de publicações apenas em 2012.

No quadro apresentado a seguir, pode-se verificar os artigos selecionados, apresentando os títulos, os autores, ano de publicação, método adotados e resultados das pesquisas.

Castanheira *et al.* (2013)⁴ discute em seu artigo como as práticas de letramento estão inseridos no cotidiano de turmas de educação infantil em escolas públicas de Belo Horizonte. As análises dos autores permitiram conhecer alguns elementos das condições sociais e semióticas que caracterizam as interações entre os participantes e a presença da escrita em uma turma de educação infantil de uma escola pública de Belo Horizonte. Com a análise de diferentes atividades do dia a dia na sala de aula permitiu a identificação de práticas de letramento.

Gontijo (2012)⁵ analisa em seu artigo a Provinha Brasil, instrumento de avaliação o nível de alfabetização dos estudantes nos primeiros anos do ensino fundamental. A autora faz uma retrospectiva da criação, mudanças e uma avaliação da metodologia utilizada nesta avaliação. Os resultados mostram que as capacidades e habilidades avaliadas na Provinha Brasil, infelizmente, buscam o silenciamento das contrapalavras dos leitores, vistos como receptores passivos de informações, a leitura é concebida como decodificação; o texto, como enunciação monológica.

Nessa perspectiva, pode-se perceber que a concepção de língua/linguagem dos elaboradores deste instrumento é de um sistema pronto e acabado, distanciando da concepção dos especialistas que defendem a concepção de letramento.

Ribeiro & Souza (2012)⁶ discutem em seu trabalho as características e analisam o letramento, os modos de circulação e uso de gêneros discursivos escritos de estudantes do estágio 3 de uma escola municipal de ensino infantil da cidade de São Paulo. Os autores chegam à conclusão

que é de relevância o processo de letramento nas práticas pedagógicas e no trabalho fonoaudiológico com os estudantes com dificuldade e/ou distúrbio de apropriação da escrita, pois é considerável a presença de práticas letradas entre as crianças pesquisadas.

Quadro 1. Distribuição dos estudos segundo ano de publicação, autores, título, método adotado e resultados da pesquisa (2010 – 2013).

Ano de publicação	Autores	Título	Método adotado	Resultados
2013	Maria Lúcia Castanheira; Vanessa Ferraz Almeida Neves; Maria Cristina Soares de Gouvêa	Eventos interacionais e eventos de letramento: um exame das condições sociais e semióticas da escrita em uma turma de educação infantil.	Estudo de caso, orientado por princípios da abordagem Etnográfica Interacional (CASTANHEIRA <i>et al.</i> , 2001) e da Sociologia da Infância (CORSARO, 2005).	As diferentes formas de análise evidenciou que a escrita é aspecto integrante das interações estabelecidas, foi possível reconhecer aspectos de incompreensão entre os participantes do grupo, e que há um esforço, individual e coletivo, das crianças em se posicionarem como leitoras e escritoras no espaço da sala de aula.
2012	Cláudia Maria Mendes Gontijo	Avaliação da alfabetização: provinha Brasil	Revisão de literatura.	Para os elaboradores da Provinha Brasil, a língua/linguagem é um sistema pronto e acabado; a leitura é concebida como decodificação; o texto, como enunciação monológica. Se permanecer dessa forma, ela certamente só poderá contribuir para a formação de massas silenciosas e adaptadas à realidade socioeconômica.
2012	Natally Ribeiro; Luiz Augusto de Paula Souza	Efeitos do(s) letramento(s) na construção social do sujeito: considerações fonoaudiológicas	Pesquisa de campo.	É considerável a presença de práticas letradas entre os pesquisados, o que sugere a relevância em se considerar os processos de letramento, tanto nas estratégias pedagógicas da educação infantil, quanto no trabalho fonoaudiológico com escolares que apresentem dificuldades e/ou distúrbios na aquisição da escrita.
2012	Neilson Alves de Medeiros	Os jogos de linguagem no discurso infantil: implicações na constituição do letramento oral	Trata-se de uma investigação observando dados referentes a um corpus coletado em sala de aula da Educação Infantil.	As práticas letradas demandam o uso de jogos de linguagem, uma vez que eles viabilizam a diversidade de formas de utilização da língua.
2012	Marina Teixeira Mendes de Souza Costa	O corpo que escreve: considerações conceituais sobre aquisição da escrita	Revisão de literatura	Nas práticas de letramento traz novas possibilidades de compreensão sobre o processo de apropriação da escrita ao longo da educação infantil; discussão conceitual precisa avançar para garantir maior visibilidade à exploração dos diversos processos de simbolização infantil e sua relação com a escrita.
2011	Cecília M. A. Goulart	Educação infantil e práticas de letramento: conhecimentos da língua e do discurso de crianças de 4 e 5 anos	Pesquisa de campo.	As crianças investigadas mostram conhecimentos significativos da língua e do discurso escrito.
2011	Maria Tarciana de Almeida Barros; Alina Galvão Spinillo	Contribuição da Educação Infantil para o Letramento: Um Estudo a Partir do Conhecimento de Crianças sobre Textos	Pesquisa de campo, através de entrevista.	As crianças tinham um conhecimento limitado sobre textos e seus portadores, e que os anos de educação infantil não propiciaram o desenvolvimento deste conhecimento.
2010	Claudemir Belintane	Oralidade, alfabetização e leitura: enfrentando diferenças e complexidades na escola pública	Pesquisa de campo, na área de ensino da leitura e da escrita, realizada em duas séries de primeiros anos do ensino fundamental, em uma escola pública da cidade de São Paulo. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa.	Os alunos que apresentavam dificuldades de aprendizagem de leitura mesmo após três ou quatro anos de escolarização, procurou-se criar, ministrar e monitorar um programa de ensino baseado na transição entre cultura oral e cultura escrita, incluindo o suporte eletrônico e uma organização mais coletiva do trabalho escolar nas séries iniciais.

Medeiros (2012)⁷ discutiu a relação existente entre jogos de linguagem, gêneros orais e letramento. Assim o autor busca apresentar os conceitos de jogos de linguagem, bem como de gênero textuais orais, e conclui que o letramento esta fundado nas atividades sociais de uso da língua, que os jogos de linguagem funcionam como mecanismos de mobilidade da criança dentro das diversas formas de letramento. Dessa forma, o autor afirma existir evidências para a existência do letramento oral no contexto da Educação Infantil, em que a modalidade oral,

mesmo que cronologicamente anterior à escrita, desdobra-se em vários formatos, sofrendo influências dos usos sociais da leitura e da escrita já consolidados.

Costa & Silva (2012)⁸ discutem em seu artigo que as práticas de letramento precisam considerar outras maneiras de compreender os elementos que constituem a aquisição da escrita pela criança. Para a criança da educação infantil, o corpo é o principal meio de expressões e impressões de mundo, suporte da brincadeira, do desenho,

da narrativa e da escrita incipiente. É no corpo que as dimensões simbólicas se realizam e os processos criativos organizam-se em sua expressão e representação. Para os mesmos, diminuir ou negligenciar essa esfera do desenvolvimento é equivocar-se acerca dos elementos que, de fato, constituem a aquisição de uma escrita (e leitura) efetiva.

Barros & Spinillo (2011)² em seu artigo discutem as contribuições da educação infantil no processo de letramento, investigando o domínio de crianças na faixa etária de 7 a 8 anos sobre diferentes portadores de textos e diferentes gêneros textuais. No estudo puderam verificar que

as crianças possuíam conhecimentos limitados sobre textos e seus portadores, e que a educação infantil não proporcionavam desenvolvimento desse conhecimento.

Belintane (2011)⁹ discute em seu artigo a aplicação de um programa de alfabetização e letramento em duas salas de aula com resultados interessantes e promissores. Os alunos que apresentavam dificuldades de aprendizagem de leitura mesmo após três ou quatro anos de escolarização, procurou-se criar, ministrar e monitorar um programa de ensino baseado na transição entre cultura oral e cultura escrita, incluindo o suporte eletrônico e uma organização mais coletiva do trabalho escolar nas séries iniciais.

Diante do exposto, podemos perceber que a prática do letramento é visto como algo essencial e que deve este inserido nas práticas de alfabetização. Contudo, as práticas de letramento ainda não fazem parte do cotidiano de todas as turmas de educação infantil, como podemos evidenciar na pesquisa, e as avaliações externas ainda não incorporaram esse conceito e a necessidade de adequar esse instrumento a essa nova necessidade. Dessa forma, é necessário repensar as práticas na educação infantil e buscar adapta-la as práticas de letramento, e não apenas alfabetização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável o fato de que grande parte dos alunos egressos da educação infantil esteja abaixo do nível considerável satisfatório de preparação do sujeito para a cidadania. Isso é notório, pois essa modalidade de ensino ainda não é vista com grande relevância, mesmo sendo a base para a vida escolar dos alunos, e dessa forma, nem sempre são desenvolvidas práticas de alfabetização voltadas para o letramento. Essa forma de pensar a educação infantil gera uma dificuldade o processo de aquisição da língua/linguagem de forma efetiva.

A discussão dessa problemática é importante e pode significar um avanço inicial para encontrar as soluções cabíveis. Isso só será possível, no entanto, se a escola assumir a postura de analisar criticamente a situação, abandonar definitivamente a posição de autodefesa e repensar suas práticas no sentido de aprimorá-las e torná-las mais eficientes. Bem como, as demais esferas sociais envolvidas nesse contexto, como família, governantes e até mesmo o ministério da educação, pois como discutido, ainda percebe a alfabetização como mera decodificação da língua. Pois, desenvolver competências não é exclusivamente da escola, nem tão pouco será alcançado apenas na educação infantil, mesmo quando estas estão diretamente relacionadas com as práticas de leitura e compreensão de textos.

A educação infantil precisa efetivar sua contribuição por uma sociedade mais justa, humana e igualitária, através de uma educação consciente e emancipatória. Na verdade, não significa necessariamente que o educador precisa dispor de um maior esforço, mas que todo esforço

seja empenhado de forma coerente com a função prioritária da escola. Formar um indivíduo letrado consiste em prepará-lo para uma aprendizagem contínua, através das múltiplas relações que estabelece no seu convívio social.

REFERÊNCIAS

- [1] Nunes JH. Formação do leitor brasileiro: imaginário da leitura no Brasil colonial. São Paulo: UNICAMP, 1994.
- [2] Barros MTA, Spinill AG. Contribuição da Educação Infantil para o Letramento: Um Estudo a Partir do Conhecimento de Crianças sobre Textos. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 2014; 24 (3):542-50. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722011000300015>.
- [3] Marconi MA, Lakatos EM. Metodologia do trabalho científico. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2001; 43.
- [4] Castanheira ML, Neves VF, Gouea MCS. Eventos interacionais e eventos de letramento: um exame das condições sociais e semióticas da escrita em uma turma de educação infantil. *Cad. Cedes, Campinas*. 2013; 33(89):91-107. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32622013000100006&script=sci_arttext>.
- [5] Gontijo CMM. Avaliação da alfabetização: Provinha Brasil. *Educação e Pesquisa*, São Paulo. 2012; 38(03):603-22. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022012000300005>.
- [6] Ribeiro N, Souza LAP. Efeitos do(s) letramento(s) na construção social do sujeito: considerações fonoaudiológicas. *Rev. CEFAC*. 2012; 14(5):808-815. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcefac/2011nahead/203-10.pdf>>
- [7] Medeiros NA. Os jogos de linguagem no discurso infantil: implicações na constituição do letramento oral. *RBLA, Belo Horizonte*. 2012; 12(4):747-62. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-63982012000400005&script=sci_arttext>.
- [8] Costa MTMS, Silva DNH. O corpo que escreve: considerações conceituais sobre aquisição da escrita. *Psicologia em Estudo, Maringá*. 2012; 17(1):55-62. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1413-73722012000100007>>.
- [9] Belintane C. Oralidade, alfabetização e leitura: enfrentando diferenças e complexidades na escola pública. *Educação e Pesquisa*, São Paulo. 2010; 36(3):685-703. Acesso em: 02 de agosto de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a03>



MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL DE NÍVEL MÉDIO NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE

STRATEGIC CHANGES IN IMPROVING PUBLIC MANAGEMENT IN MIDDLE LEVEL EDUCATION IN THE METROPOLITAN REGION OF RECIFE

CLÁUDIO ROBERTO BASTO MACEIÓ¹

1. Graduado em Letras (UFPE), Especialista em Literatura Brasileira (FAFIRE) e possui MBA em Gestão Pública pela (Anhanguera / UNIDERP).

* Rua Nunes Machado, no 97, Soledade, Recife – Pernambuco - Brasil. CEP: 50050-590 profclaudiomaceio@hotmail.com

Recebido em 23/11/2015. Aceito para publicação em 29/12/2015

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a gestão pública educacional de nível médio, na região metropolitana do Recife, através de uma análise aprofundada dos principais problemas que assolam o meio ambiente escolar, tanto no seu âmbito interno quanto externo. Conclui-se que é viável a construção de um projeto que visa reverter o dinheiro arrecadado, através de cupom fiscal e nota fiscal de venda ao consumidor, para investimentos diretos na escola estadual. É importante a participação do terceiro setor e sua contribuição no desenvolvimento educacional, além dos gestores públicos, na interação com os programas de contrato de repasse, para utilização direta na escola, buscando desta forma diminuir as desigualdades sociais e transformar a realidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Educação, região metropolitana do Recife, gestão pública, captação de recursos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the educational governance mid-level in the metropolitan region of Recife, through a thorough analysis of the main problems plaguing the middle school environment, both in its internal and external environment. It concludes that it is feasible to build a project that aims to reverse the money raised through fiscal coupon and bill of sale to consumers for direct investment in state school. It is important the participation of the third sector and its contribution to educational development, in addition to public managers, in interaction with the transfer agreement of programs for direct use in school, seeking thereby reducing social inequality and transforming the school reality.

KEYWORDS: Education, metropolitan area of Recife, public management, fundraising.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade explicitar os principais problemas existentes na gestão educacional de

nível médio implementada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, a qual como organização tem como missão modernizar a gestão pública tendo como visão a garantia da qualidade no ensino público focalizando como meta uma melhoria dos indicadores educacionais do Estado. Na realidade, este modelo idealizado sofre várias distorções, tanto na questão da abertura democrática e da participação popular quanto no planejamento estratégico da gestão.

Internamente, tendo o próprio ambiente escolar de nível médio como pesquisa, nota-se que as dificuldades nas escolas estaduais do Recife são provenientes principalmente da falta de capacitação dos gestores públicos, a falha na comunicação com os seus devidos pólos gerenciais de apoio (GRES), a questão da desmotivação do quadro docente principalmente dos professores efetivos, o aumento de professores contratados ou temporários, transferência de responsabilidades, desvio de função dentro do âmbito administrativo, problemas físico-estruturais e de localização das escolas e investimentos.

O objetivo maior focaliza a possibilidade de construção de um projeto de arrecadação através de documentos fiscais (cupom fiscal e nota fiscal de venda ao consumidor) que seria repassado diretamente para a educação de nível médio contando com o apoio de empresas do terceiro setor, entidades filantrópicas, a sociedade civil de interesse público e organizações não governamentais. E ainda aponta para busca de verba de uso direto na escola através de contratos de repasse.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O objetivo do estudo tem como principal material as informações coletadas por indicadores tanto na bibliografia corrente quanto nas informações pesquisadas nos bancos de dados públicos, trazendo assim uma maior efetividade e transparência ao trabalho. O método tem

como foco a reunião de um maior número possível de relatos e estudos sobre o desenvolvimento gerencial e educacional de nível médio e a qualidade com que esta é direcionada dentro do ambiente escolar e sua realidade atual.

3. DESENVOLVIMENTO

Mudanças estratégicas na melhoria da gestão pública educacional de nível médio na região metropolitana do Recife

A metodologia utilizada neste trabalho parte de uma abordagem quantitativa e qualitativa já que a primeira baseia-se no uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, através de indicadores, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança. A segunda, a qualitativa, está pautada na descrição e complexidade de determinados problemas, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos, contribuindo no processo de mudança e possibilitando o entendimento e a funcionalidade gerencial entre os indivíduos e suas particularidades dentro do ambiente escolar de nível médio.

Conforme Roberto Richardson (1989)¹, a partir desta metodologia que é amplamente utilizada em vários segmentos reforça-se a ideia de que em educação, vários experimentos realizados em países mais desenvolvidos têm sido direcionados para investigar os efeitos do emprego de novos métodos e os resultados desses experimentos têm contribuído tanto para o desenvolvimento do ensino, como têm provocado impactos quanto à necessidade de adoção de novas concepções.

Tomando as palavras do autor Alain Touraine (2011)² e norteando a pesquisa através da perspectiva de uma política institucional e educacional de caráter mais efetivo e que diminua as distâncias entre as classes através principalmente de uma educação de melhor qualidade e de estrutura relevante evidencia-se que:

A não adaptação do ensino geral e profissional mostram a vida social como um terreno bombardeado pela pobreza e pela impotência, que se instala no coração de muitos sistemas políticos. As relações entre grupos não permitem mais perceber estes grandes conjuntos que até então denominávamos classes sociais. (TOURAINÉ, 2011, p.68-69)².

Partindo da problemática da escola pública como ambiente de formação e mudança, nota-se a individualidade da prática política do Estado em divergência ao seu discurso dentro das políticas públicas. A transmissão hereditária do capital cultural das elites historicamente fundada em contraposição ao rendimento escolar, econômico e social das sociedades mais carentes, tendo reflexos sociais visíveis: “O crescimento das formas de violência revela a prevalência dos processos de exclusão”³. O Estado nas sociedades capitalistas contemporâ-

neas mostra-se uma agência dominante de produção, financiamento e regulação, sendo um veículo central que atua de forma cotidiana, sistemática e regulatória.

Dentro dessa perspectiva na educação e tendo o Estado como força maior, têm-se a necessidade de uma política e uma gestão escolar que assumam posturas de liderança:

O Líder ideal não foge a luta e nem as responsabilidades para com o seu povo, não domina e não é dominado, mas segue com maestria a sua vocação e seus ideais que coincide com os ideais republicano, democrático e popular dos seus seguidores. Um Líder competente nunca menospreza a inteligência das massas populares (MATUS, 2000, p.153)⁴.

A educação no Estado de Pernambuco carece de eficiência na sua máquina administrativa, a implementação de uma gestão democrática está além da proposta atual.

A gestão tipicamente capitalista na educação de Pernambuco é concebida para dar conta das questões relacionadas à eficiência interna e ao controle do trabalho alheio, tratando-a como uma empresa produtora de bens ou serviços, tendo como escopo servir pela dominação do trabalhador. Em relação à constituição de sujeitos no seu âmbito intelectual há uma impropriedade de sua aplicação, como é o caso das escolas de nível médio, tendo assim o seu aspecto antagônico.

Já que a meta da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco está embasada nos indicadores, que são de caráter quantitativo, detecta-se claramente que o marketing político que é muito forte não está de acordo com os números realmente demonstrados. Dessa forma não se pode utilizar a imagem das escolas de Pernambuco tendo em vista satisfazer simplesmente os seus anseios políticos e propagandísticos, os problemas e preocupações reais enfrentados por aqueles que fazem parte do núcleo escolar e familiar ainda persistem.

Sendo assim, existe uma regra seguida por muitos: “A busca incessante dos candidatos a cargos eletivos por fórmulas ou caminhos seguros, baseado no marketing político, que os levem a vitória”⁵. As escolas de referência, que fazem parte do programa de educação integral, não contemplam todo o professorado e a sociedade. Em números temos 260 escolas desse formato em todo o Estado de Pernambuco, porém 122 são realmente integrais, ficando de fora a grande maioria das escolas suburbanas que ainda mesclam ensino fundamental que é de obrigação do município com o ensino médio que é de obrigação do Estado.

Recentemente em 13/05/13 através do veículo de grande circulação “Jornal do Comercio” dentro do caderno “Cidades” lê-se que 41,3% dos professores em Pernambuco são contratados ou temporários, em números temos aproximadamente 16.200 mil segundo Décio Padilha, que é o atual secretário de administração. Tais

indicadores foram fornecidos a partir dos últimos Microdados do Censo Escolar 2012⁶ que avaliou todos os Estados Brasileiros.

Dentro do aspecto qualitativo que possui um sentido mais complexo e específico dos próprios processos que determinam em última instância a qualidade do ensino, nota-se um encadeamento de problemas que parte da própria gestão estratégica da Secretaria de Educação de Pernambuco. Através do Progepe, que é um programa de capacitação de gestores criado pelo Estado, a Secretaria de Educação de Pernambuco definiu de forma arbitrária os critérios que iriam nortear as eleições para gestores das escolas, onde o veredicto final foi do governador, ficando de fora o processo democrático, a educação inclusiva e o apoio sindical.

As 17 gerências regionais espalhadas pelo Estado não contemplam a necessidade tanto dos gestores quanto dos educadores em Pernambuco, neste caso não possuem pessoal qualificado para prestar um serviço público de eficiência. Para alcançar um crescimento através do aprendizado deveriam: “Contar com funcionários éticos, competentes, motivados e com um sistema de informações moderno, eficiente e acessível⁹. Surge dentro deste contexto a doença organizacional que é denominada desorganização informacional, já que as informações encaminhadas pelas gerências aos gestores não são repassadas ao corpo escolar ou quando chegam sofrem distorções dentro do seu próprio conteúdo ou propósito.

O aspecto da motivação também se reflete na educação, o professor é uma das categorias que mais sofre de doenças físicas relacionadas à profissão e distúrbios emocionais, tendo esse aspecto reforçado pelos baixos salários, deficiência na progressão e falta de realização profissional.

Portanto, em relação aos professores: “A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral”⁸.

A falta de concurso público para provimento de professores efetivos implica na contratação de professores temporários. No Estado de Pernambuco em média três em cada dez contratos nas redes estaduais são temporários, as outras modalidades possíveis são efetivo (concurado ou estável), terceirizado ou em regime de CLT. Professores com contrato temporário não têm estabilidade e possuem menos direitos que os efetivos e concursados.

O alto índice de professores temporários prejudica o trabalho pedagógico desenvolvido nas escolas e o desempenho dos alunos. Estes dentro das unidades de ensino não só licenciam disciplinas que não estão no perfil de sua formação acadêmica como também realizam trabalhos de ordem administrativa, sendo subjugados as figuras do diretor escolar e diretor-adjunto, caracterizando de forma transparente desvio de função ou transferência de responsabilidades dentro da máquina pública

educacional.

O pressuposto para a contratação de professores temporários são os programas do governo federal que demandam elevado número de professores. Dentre os programas estão: Alfabetizar com Sucesso, Chapéu de Palha, Mãe Coruja, Mais Educação, Paulo Freire, Pro-Jovem, Saberes da Terra e Travessia. Além de todos esses problemas relacionados, a maioria da qualidade da estrutura física das escolas não são adequadas, algumas não possuem a mínima condição de funcionamento e sua localização por muitas vezes não contemplam a acessibilidade.

Quanto aos investimentos financeiros analisando os recursos recebidos do governo federal no ano de 2013 até o mês de Abril através do portal da transparência notamos que o recurso recebido por área, no que se refere a educação até então foi no valor de R\$ 19.044.628,71 estando a maior parte deste recurso empregado por ações no apoio à alimentação escolar R\$ 14.795.580,00, em segundo capacitação e formação continuada de professores R\$ 3.939.006,63, em terceiro apoio ao transporte escolar R\$ 127.565,64, em quarto censo escolar R\$ 93.196,44 e por último a ação denominada “Dinheiro direto na escola” no valor de R\$ 89.280,00⁸.

Com relação aos investimentos sabe-se da importância da adequação das contas públicas:

Em toda a organização seja ela pública ou privada, se faz necessário adequar o compasso dos pagamentos ou despesas com os ingressos ou receitas no caixa. Contudo, isso é um desafio a ser enfrentado por todos os administradores. Trata-se de tarefa que exige planejamento, implicando na prospecção quanto ao recebimento dos créditos e das receitas da entidade, assim como dos compromissos a serem pagos em cada época, objetivando a previsão, com a maior exatidão possível, dos fluxos de entradas e saídas de recursos no caixa, sem o quê é impossível realizar um bom gerenciamento das finanças⁹.

Através dos investimentos financeiros relatados anteriormente, nota-se claramente a necessidade de elevação do montante dos recursos educacionais que entra na discussão do Plano Nacional de Educação e do percentual do PIB e sua ampliação, a qual merece destaque, levando em consideração as diversas ações, o desenvolvimento de estudos e avaliações que se consolidaram em propostas, por diversos setores e segmentos, com forte participação das entidades educacionais e que resultou nas emendas direcionadas ao aumento do percentual de 7% para 10% até o ano de 2020.

Dentro do estado de Pernambuco deve-se garantir a criação de mecanismos de repasse automático de recursos vinculados à manutenção e desenvolvimento do ensino, na perspectiva de superar a realidade atual e eliminar as amarras entre as secretarias estaduais e municipais.

Como o objetivo na área de investimentos tem como centro a criação de um projeto de captação de recursos através de documentos fiscais (cupom fiscal e nota fiscal de venda ao consumidor), em primeira instância deve-se avaliar a questão do primeiro setor e como a arrecadação dentro do Estado de Pernambuco se realiza.

Pode-se conceituar o primeiro setor como sendo o Estado representado pelas prefeituras municipais, governos dos estados e a Presidência da República, além das entidades a estes ligadas, em outras palavras denominamos de primeiro setor o setor público. Pode-se sintetizar o primeiro setor com relação ao seu comportamento ou destinação tendo o dinheiro público para fins públicos.

Este atua por meio de sua capacidade de estabelecer, executar e fazer cumprir leis, acordos básicos para a convivência em sociedade. Utiliza-se da lei e da justiça para cumprir o seu papel, tendo as decisões tomadas por seus “eleitores” e representantes. É de se esperar que as escolhas no primeiro setor sejam baseadas nos interesses da maioria e por questões de legalidade.

Operando a partir de uma lógica política, onde o poder é delegado, ou seja, os eleitores ao escolherem os seus representantes, delegam a eles o poder de tomar decisões. O princípio a partir do qual está consolidado é o da igualdade. Todos os cidadãos têm os mesmos direitos e deveres, perante a lei todos são iguais. No primeiro setor, o dinheiro é tipicamente de todos, advindo principalmente do pagamento de impostos e taxas.

Apenas no período relativo à Janeiro de 2014 o Pernambucano já pagou em impostos a quantia de R\$ 1.462 995 924 08, estando a arrecadação mensal em aproximadamente um bilhão e meio de reais por mês. Em Pernambuco o único programa do qual se tem conhecimento chama-se “Todos com a nota” e que tem como objetivo conscientizar os pernambucanos sobre a importância dos tributos e que, melhorando a arrecadação do Estado, é possível investir mais na qualidade de vida.

O programa “Todos com a nota” na realidade é um módulo esportivo que vale para os campeonatos pernambucanos da série A e B e que arrecada cerca de R\$ 140 milhões por ano aos cofres públicos. Em 2011 o programa foi ampliado e pagou aos 12 clubes participantes do campeonato pelos 811.400 mil ingressos negociados através da troca pela nota fiscal de compra. Já em 2010 foram pagos R\$ 5,1 milhões aos times participantes por cerca de 790 mil ingressos, isto levando em consideração referências de anos anteriores, atualmente esses valores provavelmente são maiores.

O investimento na educação, o primeiro, o terceiro setor e os programas de contrato de repasse

O investimento em educação fica relegado a um segundo plano, a intenção do projeto que teria como nome

“Nota educação” seria reverter o dinheiro arrecadado através de cupom fiscal e nota fiscal de venda ao consumidor para investimentos diretos na escola estadual. Não que o incentivo ao esporte não tenha sua importância, mas a escola estadual realmente carece de investimentos que são prioridade do governo.

Há uma necessidade de elevação do montante de recursos e deve-se atentar para o cumprimento do Art. 212 da Constituição Federal de 1988 que estabelece que a União aplicará, anualmente, nunca que menos dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências na manutenção e desenvolvimento do ensino.

Não só o primeiro setor como também o terceiro setor dentro do projeto “Nota educação” teria a sua participação. Podemos conceituar o terceiro setor, como um conjunto de ações da sociedade civil pautada no voluntariado que tem como objetivo o desenvolvimento social do indivíduo, não havendo fins lucrativos.

Este conceito plural não retrata com especificidade o que seria o terceiro setor, pois existem várias organizações de dimensões diferenciadas e que atuam de acordo com o público assistido. O terceiro setor foge do domínio do Estado e age através destas associações. Os vários problemas mundiais que são de prioridades dos governos e que acentuam as diferenças sociais são amenizadas através da iniciativa deste setor.

Como a sociedade reivindica a contribuição do Estado na legitimidade de seus direitos, se faz necessário a atuação do terceiro setor. A tomada de decisões de cunho político é uma exigência dos movimentos sociais e ONG's. Desta maneira, a parceria público-privada se expande de forma global no ganho de eficácia no que diz respeito as prestações de serviços públicos. Assim se expressa uma melhor definição que engloba o que seria o terceiro setor:

Uma virtual revolução associativa está em curso no mundo, a qual faz emergir um expressivo terceiro setor global, que é composto de organizações estruturadas, localizadas fora do aparato formal do estado. (SALAMON, 1992, p.151)¹².

Ao definir as organizações que fazem parte do projeto temos: as entidades filantrópicas as quais não têm fins lucrativos, prestam serviços sociais não cobrando tais aos seus beneficiários, as entidades beneficentes que também são sem fins lucrativos, possuem a característica de assistência social jurídica de direito privado e atuam na perspectiva de proteger a família, a infância, a maternidade, os idosos e os adolescentes, promovendo ainda ações preventivas, apoio aos portadores de deficiência e assistir de forma gratuita aos setores da educação, saúde, empregabilidade e promover a garantia dos direitos. Tais atuações encontram-se dispostas no art. 2º do Decreto nº 2.536/98 na caracterização da atividade pública de as-

sistência social, que tem como apoio o Ministério do Desenvolvimento Social.

A entidade filantrópica reconhecida como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) não tem fins lucrativos, exercem atividades previstas em lei, estabelecida pelas LOA's a qual definem inclusive o cumprimento de demonstrativos financeiros. As OSCIP's comportam-se como pessoas jurídicas de direito privado possuindo um estatuto particular, CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) e registro municipal.

AS OSCIP's para obterem a qualificação que são determinadas em atividades expressas no estatuto, devem promover a assistência social, a defesa do meio ambiente, a cultura, o apoio ao voluntariado, o combate a pobreza, o estímulo à educação, à saúde, acesso às novas tecnologias, o direito e a cidadania.

As ONG's (Organizações Não Governamentais) caracterizam-se por serem entidades nacionais ou internacionais, não constituídas por acordos governamentais, sem fins lucrativos, com o intuito de desenvolver uma sociedade democrática e participativa. A missão das ONG's tem ligação com a proteção dos menos favorecidos e principalmente o fortalecimento dos direitos humanos.

Estas ONG's organizam manifestações através de protestos, passeatas e campanhas educativas, reivindicando formulações de políticas públicas. Trata-se de um fenômeno mundial que tem a sociedade civil organizada como protagonista na execução de tais atividades.

Dentro deste contexto o projeto "Nota educação" teria como base o processo de arrecadação em parceria com organizações do terceiro setor. Têm-se como ato de arrecadar a ação de por em recato, em guarda, é a ação de pôr em custódia e segurança, e por extensão cobrar, receber, tomar passe. "No caso dos tributos, é por meio da arrecadação que o contribuinte, sujeito passivo, quita e paga suas obrigações junto ao Estado"¹³.

Ainda contribuindo para uma melhor infraestrutura e desenvolvimento da educação caberia ao gestor escolar dar a devida atenção à questão da captação de recursos através dos contratos de repasse de programas do Orçamento Geral da União. Tendo a Caixa Econômica Federal¹² como mandatária e executora, estes programas de contrato de repasse são orientados por meio de contrato de prestação de serviço, com atribuição definida segundo as diretrizes dos órgãos gestores.

Sendo assim de acordo com o Decreto nº 6170/2007 e a portaria interministerial nº 127/2008 do Manual da Legislação Federal sobre Convênios da União no Capítulo I da página 11 lê-se: Transferências por contrato de repasse – Diferem da transferência por convênio apenas pelo fato de a transferência ao destinatário final ser feita por intermédio de instituição financeira considerada mais apta a lidar com a gestão do recurso e acompanhar sua devida aplicação no âmbito daquele programa¹⁴.

Entre os programas de contrato de repasse oferecidos que contemplariam as escolas destaca-se o de Inclusão Digital que segundo os critérios da Caixa Econômica Federal visa: Dotar escolas públicas, bibliotecas e outras instalações públicas e privadas de equipamentos e móveis indispensáveis ao funcionamento de unidades de capacitação e treinamento em informática (tele centros de inclusão digital), atendendo as leis de responsabilidade fiscal e lei de diretrizes orçamentárias.

Dessa forma as TICS (Tecnologias de informação e comunicação) possuem uma tendência natural de integrar e mediar os processos educacionais. Transformar o acesso regular e efetivo às tecnologias de informação e comunicação é um desafio para muitos gestores. Salas mal dimensionadas, com poucos pontos de conexão e inacessibilidade por parte do alunado tornam as tarefas e as pesquisas morosas e desmotivadas. Com relação à importância das TICS entende-se que:

O processo da formação e difusão da internet e das redes de comunicação mediada por computadores a ela ligada nos últimos vinte e cinco anos moldou de forma definitiva a estrutura do novo veículo de comunicação na arquitetura da rede, na cultura de seus usuários e nos padrões reais de comunicação. A arquitetura da rede é, e continuará sendo aberta sob o ponto de vista tecnológico, possibilitando amplo acesso público (CASTELLS, 2007, p.441)¹⁵.

Dentro deste contexto vislumbramos a importância das políticas públicas agregando ferramentas que fortalecem o conceito de cidadania, a decisão política e a capacidade dos gestores de observar e agir diante dos problemas. Conceituando em detalhes a expressão política pública teríamos:

A partir de uma nova dimensão social das últimas décadas e sua repercussão direta na organização social e política da sociedade, é possível compreender como políticas públicas as ações que nascem do contexto social, mas que passam pela esfera estatal como uma decisão de intervenção pública numa realidade social, quer seja para fazer investimentos ou para uma mera regulamentação administrativa. Entende-se por políticas públicas o resultado da dinâmica do jogo de forças que se estabelecem no âmbito das relações de poder, relações essas constituídas pelos grupos econômicos e políticos, classes sociais e demais organizações da sociedade civil. (BONETI, 2011, p.74)¹⁶.

Os benefícios do projeto "Nota educação" se refletiria no incentivo à formalização e justiça fiscal na arrecadação e repasse dos recursos públicos, ação preventiva por meio da cidadania fiscal, enfrentamento da sonegação, aumento da eficiência da administração tributária, aumento na confiabilidade do documento fiscal, fortalecimento das empresas sociais envolvidas e comprometidas com o desenvolvimento da educação das escolas Estaduais.

Além disso, uma maior quantidade de recursos a se-

rem aplicados nos projetos escolares promoveria uma maior interação com a comunidade, supriria deficiências financeiras de várias ordens ampliando os recursos adicionais, garantindo a priorização e a melhoria da educação nas Escolas Estaduais da Região Metropolitana do Recife.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São vários os problemas que afetam a gestão educacional de nível médio no Estado de Pernambuco, para se chegar a uma meta de indicadores que coincidam com um modelo ideal ou aproximado de educação, tais características anteriormente abordadas devem ser levadas em consideração.

Além da problemática interna à escola, que remete à mudanças estratégicas que refletem diretamente na qualidade da educação, na forma como esta é conduzida, nas ferramentas que são utilizadas, nos deparamos ainda com o baixo índice de investimentos que são repassados para as escolas, tendo como possibilidade de arrecadação por meios fiscais o projeto “Notaeducação” o qual teria ainda como suporte e fortalecimento das ações de forma efetiva por meio da parceria com organizações do terceiro setor e a captação de recursos através dos programas de contrato de repasse.

REFERÊNCIAS

- [1] Richardson RJ. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas. 1989.
- [2] Touraine A. Após a crise: A decomposição da vida social e o surgimento de atores não sociais. Petrópolis/ RJ: Vozes. 2011.
- [3] Gomes A. Políticas Públicas e gestão da Educação. São Paulo: Mercado de Letras. 2011.
- [4] Matus C. O Líder Sem Estado-Maior. Edições Fundap. 2000.
- [5] Figueiredo R (org.). Marketing Político em tempos modernos. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer. 2008.
- [6] Microdados_do_Censo_Escolar_2012. Disponível em: <<http://dados.gov.br/>>. Acesso em 5 de Fevereiro de 2014.
- [7] Caixa_Economica_Federal._Disponível_em: <http://www1.caixa.gov.br/gov/gov_social/municipal/programas_de_repasse_do_ogu/index.asp>. Acesso em 7 de Fevereiro de 2014.
- [8] Brasil, Portal da Transparência do Governo Federal. Transparência nos Estados – PE. Disponível em: <<http://pe.transparencia.gov.br/>>. Acesso em 5 de Fevereiro de 2014.
- [9] Silva A. Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública: uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Scorecard”. Dissertação de Mestrado: UFRGS. 2002.
- [10] Rodrigues MVC. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes. 1994.

- [11] Albuquerque C, Medeiros M, Feijó PH. Gestão de Finanças Públicas. Brasília, Coleção Gestão Publica, 2ª edição. 2008.
- [12] Salamon L, Anheier H. 1992. In search of the non-profit sector: the questions of definitions. Voluntas, Manchester. 1992; 3(2).
- [13] Giacomoni J. Orçamento público. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1989.
- [14] Manual_de_Legislação_Federal_sobre_Convênios_da_União._Disponível_em: <<http://www.convênios.gov.br/portal/manuais.html>>. Acesso em 7 de Fevereiro de 2014.
- [15] Castells M. A Sociedade em Rede. 10ª Edição. São Paulo: Paz e Terra. 2007.
- [16] Boneti LW. Políticas públicas por dentro. 3ª edição, Unijuí. 2011.

