

# **O PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS – PAR: PERSPECTIVA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Sangelita Miranda Franco Mariano**

**Lorena Sousa Carvalho**

## **Resumo**

Este estudo faz parte de uma pesquisa interinstitucional intitulada “Avaliação do Plano de Ações Articuladas (PAR): um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2012”. Busca-se nesse trabalho refletir sobre a categoria planejamento e sua função estratégica como ferramenta de gestão educacional em meio à materialização do PAR. O percurso metodológico será orientado pela leitura das fontes documentais, procedendo inicialmente à análise dos elementos constituintes do diagnóstico e o próprio PAR dos municípios. É possível depreender que o PAR instaura-se como instrumento de planejamento no âmbito nacional e articula-se às reformas educacionais, potencializando a transferência de responsabilidade com relação à execução das ações para o poder local.

**Palavras - chave:** PDE; Planejamento; PAR.

## **Introdução**

Esta investigação sobre o Plano de Ações Articuladas (PAR) é uma pesquisa de Doutorado em curso e está vinculado ao OBEDUC (Observatório da Educação). A mesma abarca a participação de professores da rede pública municipal de ensino, alunos de graduação e de pós-graduação, empreendendo a articulação entre a Universidade e as instituições de Educação Básica.

O objetivo macro da pesquisa “Avaliação do Plano de Ações Articuladas (PAR): um estudo em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais no período de 2007 a 2012” consiste em avaliar os resultados da implementação PAR em municípios dos estados do Rio Grande do Norte, Pará e Minas Gerais, no que se refere às dimensões: gestão educacional; formação de professores e dos profissionais de serviço e apoio escolar; práticas pedagógicas e avaliação; infraestrutura e recursos

pedagógicos, no período de 2007 a 2011. Intentamos evidenciar suas repercussões para a sistematização do regime de colaboração. Cada Instituição de Ensino Superior, quais sejam: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal do Pará e Universidade Federal de Uberlândia se responsabiliza pela discussão e análise de uma das dimensões do PAR.

Este artigo objetiva-se refletir sobre a categoria planejamento a partir de um plano político-institucional, o PAR, tendo em vista que os contornos apresentados nas atuais políticas públicas educacionais trazem novas perspectivas sobre o papel do Estado e, demonstram o lugar estratégico que o planejamento educacional tem ocupado a partir das medidas que vêm sendo assumidas pelo governo.

O crescente movimento de democratização de acesso ao ensino regular gerou um grande interesse por conferir os resultados dos investimentos públicos destinados às escolas. Além disso, apregoa-se a estreita relação entre a educação e competências como mola propulsora da melhoria da produtividade, perspectiva que se traduz nos objetivos e na operacionalização do planejamento em todos os níveis de ensino.

A partir da década de 90 do século passado, diversas avaliações de sistemas escolares têm sido incorporadas aos processos educativos. O Ministério da Educação (MEC), em articulação com as Secretarias Estaduais de Educação, implantou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). A alegação para a implementação desse sistema está associada à defesa da avaliação como possibilidade de fornecer informações para o planejamento e tomadas de decisões em relação às políticas educacionais, ao desempenho acadêmico dos alunos e a qualidade do sistema como um todo.

Em 2007, o MEC construiu um indicador que engloba o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações nacionais; o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O discurso da qualidade é a base para toda a argumentação a respeito dessas avaliações, evidentemente, subordinada às preocupações com a eficiência e a eficácia como condições para a adaptação às novas condições do mercado.

O que confere caráter diferenciado ao IDEB é a tentativa de agir sobre o problema da qualidade do ensino ministrado nas escolas de educação básica, buscando resolvê-lo. E isso veio ao encontro dos clamores da sociedade diante do fraco desempenho das escolas à luz dos indicadores nacionais e internacionais do rendimento dos alunos (SAVIANI, 2007, p. 1242).

Como se depreende, os resultados das avaliações sistêmicas apresentam de forma objetiva a necessidade de a escola refletir sobre os seus resultados. Ao demonstrarem a proficiência dos alunos da escola em uma escala padrão a todo o sistema de ensino, as instituições de ensino têm a oportunidade de visualizarem a situação no que se refere ao rendimento escolar (aprovação) e desempenho (proficiências) em exames padronizados, de seus alunos. Desse modo, os resultados do IDEB direcionam as ações da escola para manter sua posição no *ranking* ou buscar a sua melhoria, o que impele a escola a reorganizar o trabalho desenvolvido por seus profissionais.

Investigar as implicações do PAR, tendo planejamento educacional como eixo central desse estudo pode ser considerado relevante haja vista que, no atual contexto, analisar e avaliar as políticas públicas para a educação se faz importante na medida em que a sociedade civil organizada e as próprias instituições governamentais estão cada vez mais sendo “chamadas” a se responsabilizarem por uma maior eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos e, conseqüentemente na obtenção de melhores resultados na efetivação das ações e programas implementados.

### **O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) como legitimação das atuais políticas educacionais**

A necessidade de produção de políticas públicas comprometidas com o desenvolvimento econômico e social do Brasil desencadeou inúmeras ações do governo Lula, no período de 2003 a 2010. Uma das principais políticas foi o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), lançado em janeiro de 2007, este incorporou um conjunto de políticas econômicas, planejadas para os quatro anos seguintes. Diante dos objetivos delimitados pelo PAC, os vários ministérios apresentaram projetos comprometidos com ações concretas para a execução referido programa. Em se tratando do Ministério da Educação este apresentou em 24 de abril de 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O PDE oferece uma concepção de educação alinhada aos objetivos constitucionalmente determinados à República Federativa do Brasil. Esse alinhamento exige a construção da unidade dos sistemas educacionais como sistema nacional – o que pressupõe multiplicidade e não uniformidade. Em seguida, exige pensar etapas, modalidades e

níveis educacionais não apenas na sua unidade, mas também a partir dos necessários enlaces da educação com a ordenação do território e com o desenvolvimento econômico e social, única forma de garantir a todos e a cada um o direito de aprender até onde o permitam suas aptidões e vontade (HADDAD, 2008, p. 5).

Sob esse viés, o PDE representa a intenção objetiva do governo em gestar uma nova perspectiva de planejamento e administração do sistema educacional no Brasil. Podemos afirmar que a tônica do PDE está no planejamento de um conjunto de ações no que diz respeito à educação básica e superior. Tais ações estão imbuídas no objetivo de alavancar a qualidade da educação pública brasileira. É, pois, nessa perspectiva que o PDE traz mais de 30 programas e ações comprometidas com as metas estabelecidas pelo Plano, entre elas está a redução das desigualdades de oportunidades educacionais.

[...] o aspecto que teria sido o principal responsável pela repercussão positiva refere-se à questão da qualidade do ensino: o PDE foi saudado como um plano que, finalmente, estaria disposto a enfrentar esse problema, focando prioritariamente os níveis de qualidade do ensino ministrado em todas as escolas de educação básica do país. (SAVIANI, 2007, p. 1231)

O PDE é anunciado como um plano executivo, cujos programas estão voltados para colaborar com as instituições educativas no sentido de reverter o quadro atual das escolas públicas brasileiras, com altos índices de repetência e evasão. Desse modo implementa também ferramentas que envolvem estratégias para reorganizar o trabalho nas instituições escolares, definindo metas e objetivos condicionados ao necessário suporte financeiro. Desse modo, o PDE é definido oficialmente como uma “ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho”. Para tanto, incorpora conceitos e práticas entre as quais se destacam elaboração de diagnóstico, o trabalho com metas, a avaliação de resultados, enfim o planejamento estratégico. (ESTRADA; SPECK, 2012, p. 26)

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico, com todo seu aporte teórico e técnico surgiu no início da década de 70 do século XX e representa um plano de ação para cada um de seus negócios, com o fim de atingir os objetivos propostos em longo prazo, considerando as habilidades e recursos disponíveis. Portanto, “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (KOTLER, 2000, p. 63).

Associado ao PDE foi instituído o Decreto nº 6.094/2007, que estabeleceu o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Tal Plano destaca ações com abrangência nas áreas de atuação do Ministério da Educação (MEC), incorporando os níveis e modalidades de ensino, além de medidas de apoio e de infraestrutura. Nesse sentido, o Plano se configura como

[...] um programa estratégico do PDE, e inaugura um novo regime de colaboração, que busca concertar a atuação dos entes federados sem ferir-lhes a autonomia, envolvendo primordialmente a decisão política, a ação técnica e atendimento da demanda educacional, visando à melhoria dos indicadores educacionais. Trata-se de um compromisso fundado em 28 diretrizes e consubstanciado em um plano de metas concretas, efetivas, que compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e desenvolvimento da educação básica (SIMEC, 2014, p. 1).

O Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação visa promover a conjugação de esforços da União, estados, distrito federal e municípios, com vistas à melhoria da qualidade da educação e está baseado, principalmente, no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). O Plano trata do estabelecimento de 28 metas para alavancar a educação brasileira; bem como do termo de adesão voluntária dos municípios, estados e Distrito Federal ao Compromisso, e, do Plano de Ações Articuladas (PAR) como ação requisito para recebimento da assistência técnica e financeira dos entes participantes do Compromisso.

Para Saviani (2007), as metas estabelecidas trazem como aspecto principal para a repercussão positiva o fato de considerar como objetivo precípua o empreendimento de ações nacionais visando alterações significativas na realidade educacional da escola básica brasileira.

Estabelecer como foco a aprendizagem; alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade; acompanhar cada aluno da rede individualmente; combater a repetência, por estudos de recuperação ou progressão parcial; combater a evasão; ampliar a jornada; fortalecer a inclusão educacional das pessoas com deficiência; promover a educação infantil; instituir programa de formação e implantar plano de carreira, cargos e salários para os profissionais da educação; valorizar o mérito do trabalhador da educação; fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola; promover a gestão participativa na rede de ensino; fomentar e apoiar os conselhos escolares etc. (HADDAD, 2008, p. 25).

Portanto, o PAR é considerado como mecanismo de intervenção do governo federal em todos os 5.563 municípios brasileiros que assinaram o Plano de Metas. “A adesão ao Plano de Metas significa mais do que o reconhecimento dessas diretrizes. Significa o compromisso dos gestores municipais com sua concretização no plano local” (HADDAD, 2007, p. 24).

Construído com definições operacionais dos municípios, estados, distrito federal e a União, o PAR traz como princípio a participação dos gestores, técnicos e educadores locais. Assim, tem em sua concepção iniciar as ações por meio de diagnóstico que permite a análise detalhada do sistema educacional.

O diagnóstico é elemento estruturante do planejamento estratégico e, este deve

[...] identificar e analisar a situação presente da capacidade do setor ou da organização, em termos das estruturas existentes, de seus sistemas, dos procedimentos e das habilidades disponíveis, das bases financeiras, da cultura organizacional, do estilo de gestão, da motivação do seu pessoal, em termos do ambiente externo, a credibilidade e a habilidade para interagir com parceiros e beneficiários. (PARENTE, 2010, p. 47)

A aplicação do planejamento estratégico no campo educacional, por intermédio do PDE e PAR ocorre como uma tentativa de introduzir mudanças organizacionais e gerenciais capazes de provocar melhorias. Nessa esteira, o modelo de gestão introduzido no campo educacional vai à luz da reengenharia da gestão gerencial e empresarial. Adeptos da abordagem gerencial e estratégica consideraram o planejamento estratégico como a melhor e mais eficiente abordagem para contribuir com as instituições de ensino a enfrentarem os desafios atuais referentes à autonomia e a manutenção das finanças.

### **O PAR como planejamento estratégico: articulação dos poderes central e local**

Vale ressaltar que o planejamento do sistema educacional brasileiro via PDE e PAR caracteriza-se como uma das estratégias do governo para garantir que a administração pública possa desenvolver as atividades que lhe são pertinentes, a partir de ações racionalizadas e eficazes. De tal modo, o planejamento não restringe-se à dimensão técnica, mas, e constitui-se por elementos entrelaçados às decisões de abrangência social e política, os quais estão subordinados às interpretações oriundas do papel assumido pelo Estado.

No que diz respeito ao planejamento estratégico vale ressaltar que no âmbito governamental este compromete-se com a formulação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas, isto significa que implicam em: a) adesão e adoção de determinados princípios básicos; b) aplicação sistemática de um método de planejamento que compreende os diferentes níveis institucionais e o cálculo de curto, médio e longo prazo (PARENTE, 2010, p. 46).

O Plano de Ações Articuladas (PAR) é proposta que se apresenta como um instrumento de planejamento estratégico no âmbito nacional tendo em vista a execução num período de quatro anos. Cabe às secretarias de educação de cada ente federado, coordenar junto com a uma equipe técnica local e do Comitê Local de Acompanhamento a sua elaboração e avaliação.

Em se tratando dos objetivos, o PAR abarca o apoio técnico e financeiro do Ministério da Educação; mobilização de recursos e de parcerias da sociedade em apoio ao trabalho dos estados, distrito federal e municípios em suas redes e escolas.

O regime de colaboração deve prever o aumento das transferências automáticas de recursos às escolas e às redes educacionais que demonstrem capacidade de avançar com suas próprias forças e o aumento das transferências de recursos condicionado à elaboração e ao cumprimento de um plano de trabalho para as escolas e as redes educacionais que necessitem de apoio técnico e financeiro. Em outras palavras, deve-se equalizar as oportunidades educacionais pelo aumento do financiamento, diferenciando-se apenas o caráter do apoio, de modo a garantir a ampliação da esfera de autonomia das escolas e das redes educacionais. (HADDAD, 2007, p. 40).

O planejamento estratégico via PAR constitui-se em um processo que possibilita estabelecer o caminho a ser seguido, com o objetivo de realizar a correção de direção, ou seja, instrumento de mudança tanto na estrutura quanto nos processos de gestão financeira e administrativa das instituições educacionais. Desse modo, o PAR tem um papel importante na medida em que por meio dele os entes federados poderão

[...] garantir o aporte de recursos, bem como equacionar as demandas, os interesses, os projetos e distribuí-los ao longo de tempos diferenciados e entre atores institucionais distintos. A oferta da educação pública implica, portanto, em priorizar, estimar e garantir os recursos financeiros demandados (PARENTE, 2010, p. 46).

As bases teóricas que orientam a edificação do planejamento estratégico no campo da educação foi o pensamento estratégico aplicado às empresas privadas. “[...] o planejamento estratégico é direcionado para a ampliação da competitividade da

empresa, como condição para sua sobrevivência e desenvolvimento em um ambiente de rápidas e inesperadas mudanças” (PARENTE, 2010, p. 35).

Planejar estrategicamente significa compreender tal ação como ferramenta gerencial que apresenta um diagnóstico da situação atual, a identificação da missão e valores, projeta uma pretensão futura (visão de futuro), composta com objetivos estratégicos, que, por sua vez, são reduzidos a metas (objetivos quantificados).

Desse modo, o planejamento estratégico se apresenta como modelo de um planejamento com aspecto técnico-racional. Este simplifica ao extremo os objetivos a serem alcançados, o processo e as diferentes etapas do planejamento, pondo em destaque o aspecto técnico deixando de considerar, na devida dimensão, os aspectos políticos, culturais e filosóficos. Sendo assim, este tipo de planejamento apresenta algumas limitações, uma vez que atribuiu como função principal atender às necessidades do sistema econômico e, principalmente, porque parte de análises quantitativas de necessidades específicas. Nessa perspectiva,

[...] o predomínio de abordagens técnicas, fundamentadas em modelos originários da economia, influenciaram o planejamento estratégico, imprimindo formas e conteúdos predominantemente técnicos aos processos de planejamento, negligenciando a natureza política e os aspectos culturais e institucionais da atividade educacional (PARENTE, 2010, p. 27).

É possível depreender que o Plano de Ações Articuladas em sua conformação ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e ao Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação se institui como uma estratégia de planejamento pautado em um modelo de gestão gerencial, haja vista que possui uma orientação prescritiva no que concerne a uma política de resultados.

O planejamento estratégico, a partir da vertente gerencial pautou-se em ações organizadas racionalmente e descentralizadas. Essas características foram capazes de atribuir autonomia e transferência de responsabilidades da União para as instâncias locais. Há argumentos que criticam esse modelo de descentralização tendo em vista que este apenas transfere a responsabilidade de execução para o poder local, ficando ao poder central o encargo de planejar e organizar o sistema como um todo.

No campo educacional a descentralização tem permeado o discurso oficial do governo como uma possibilidade de rompimento com um sistema demasiadamente burocrático. Vigora a perspectiva que tal movimento implicará em maior efetividade do



sistema de ensino, por permitir que um número maior de representantes da sociedade participem dos processos decisórios.

As dimensões do PAR estão subdivididas em áreas, e estas apregoam a articulação entre sujeitos e a escola, o que possibilita o estabelecimento de metas de qualidade e realização de ações voltadas para a educação básica brasileira. O PAR traz 82 indicadores detalhados que permitem a melhor visualização dos aspectos intra e extraescolares que, segundo a concepção adotada no Plano, podem interferir direta ou indiretamente na estrutura e funcionamento efetivo do processo educativo e por consequência na organização do trabalho escolar. Os indicadores sociais utilizados como parâmetro de julgamento pode ser definido como “uma medida em geral quantitativa dotada de significado social substantivo, usado para substituir, quantificar, ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico e formulação de políticas” (JANNUZZI, 2004, p. 15).

Como um planejamento formulado e instituído pela União, o PAR é executado por meio do diagnóstico inicial elaborado pelas secretarias municipais e estaduais. Esse formato acaba por impor a coexistência da centralização e a descentralização. Sob esse viés Lordêlo (2001, p. 179) assevera que a

[...] redemocratização da sociedade também coincide com o período de crise do Estado em toda a América Latina. A crise fiscal é acompanhada de um esgotamento do modelo de administração burocrático. A globalização dos mercados impõe a redefinição do papel do Estado. No bojo das reformas implementadas por vários governos latino-americanos, **a descentralização surge como uma estratégia de racionalização administrativa**, sobretudo para a obtenção de maior eficiência das políticas públicas. (Grifos nossos).

Segundo Parente (2010) a abordagem sistêmica do planejamento estratégico impõe, no momento dos estudos e das análises, a consideração, em primeiro lugar, das questões internas e externas da organização (ou setor). Além do mais, para se realizar o planejamento estratégico exige-se um diagnóstico prévio dos pontos fortes e pontos fracos da instituição, exige-se descentralização e divisão de responsabilidades e atribuições e, sobretudo, a interação com parceiros e beneficiários.

Considera-se, portanto, que o planejamento estratégico é uma metodologia empregada nas empresas e que adéqua-se às organizações voltadas para o capital e o lucro. Além do mais, considera-se que é uma metodologia limitada, orientada pela técnica e resultados quantitativos, em detrimento da dimensão social, política e humana.

No bojo das reformas, a medidas de descentralização são, pois, desenvolvidas em consonância com a perspectiva de envolvimento dos sujeitos na implementação e, na execução das políticas públicas, especialmente as educacionais. Sob esse olhar, Popkewitz (2008) afirma que democracia e participação são amplamente defendidas como elementos de salvação nas reformas sistêmicas e organizacionais da educação. Ainda segundo o autor as novas abordagens de gestão pública trata-se de uma reconstrução do Estado em relação á participação da sociedade civil. Por meio das parcerias, o engajamento desses atores sociais, nas esferas individual e coletiva buscam encontrar soluções locais para problemas que muitas vezes são de ordem global.

O PAR combina elementos e estratégias fundadas na lógica da eficiência e eficácia e descentralização. Contudo, podemos depreender que a partir desses aspectos, esse modelo de descentralização se sustenta a partir de bases que se opõem. Em certa medida tal processo se justifica ao representar os anseios da sociedade em busca de garantir uma maior participação e envolvimento na tomada de decisões. Há que se considerar que tais atos representam a possibilidade de intervenção da comunidade, tendo em vista que por meio dessas interações com o governo local é possível o desenvolvimento de ações, controle democrático e interferências sociais. De acordo com Torres Santomé (2003) esse olhar se justifica por entender que a descentralização permite que os problemas locais sejam identificados e solucionados com maior precisão e rapidez, embora possa exigir uma maior responsabilidade da população em relação às decisões sobre as atividades que ocorrem em suas localidades.

Com efeito, o PAR representa uma aproximação entre União, por meio MEC e secretarias municipais de educação, permitindo que estas assumam seus planejamentos abarcando, os projetos e os programas federais com maior comprometimento. Todavia, os municípios se queixam da falta discussão acerca das condições de atendimento de cada sistema educacional, bem como da aplicabilidade do plano.

### **Algumas Considerações**

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação foram gestados abarcando os elementos que constituem o planejamento estratégico, a uma partir da definição de metas, objetivos, formulação de programas em longo prazo, acompanhamento do processo e avaliação dos

resultados. Considerando sempre que os resultados alcançados devem ir ao encontro da melhoria da qualidade social da educação oferecida aos alunos de escolas públicas, bem como a redução das desigualdades educacionais e sociais, tendo como parâmetro de mensuração o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O Plano de Ações Articuladas (PAR) pode ser considerado como uma iniciativa do governo para implementar o novo modelo de pacto federativo, ou seja, a União se propõe a dividir com os estados e municípios a responsabilidade pela gestão e execução das ações que dizem respeito à educação no Brasil. Ao ser concebido como planejamento estratégico o PAR tem também como objetivo garantir recursos financeiros, reconhecer as necessidades educacionais e implementar projetos que busquem atender as demandas apresentadas por meio do diagnóstico.

Ressaltamos que o Plano não foi uma imposição constitucional, a União consolidou uma estratégia de indução incentivando a adesão de todos os municípios brasileiros. Esta ocorreu de forma “espontânea”, haja vista que esta decisão estava associada ao cálculo realizado pelos governos locais sobre os custos e os benefícios dessa assunção, haja vista que tal decisão se articulava à transferência de verbas voluntárias por parte do governo central. Ao constituir-se como mecanismo de intervenção do governo federal nos estados e municípios, o PAR traz em seu bojo os mecanismos que reforçam a estreita relação estabelecida entre centralização e descentralização.

Com efeito, o PAR pautado no modelo planejamento estratégico, em sua vertente gerencial, assimila como elemento importante uma maior participação da sociedade civil, vinculado à adoção de ações centralizadas/descentralizadas (União/municípios) na execução do Plano. Vale destacar que o PAR contribuiu de modo significativo para a realização, por parte dos entes federados, de um diagnóstico detalhado da situação do sistema educacional local, permitindo focalizar os aspectos prioritários, bem como os problemas a serem superados em cada uma das dimensões e áreas estabelecidas previamente.

#### **Referências:**

BRASIL. *Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007*. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estado, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília, DF, abr.

2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm)>. Acesso em: 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. *Instrumento Diagnóstico – PAR estadual 2011-2014*. Brasília, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

DIAS-SOBRINHO, José. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 703-725, Out. 2004. Disponível em < <http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 20 abr. 2014.

ESTRADA, Adrian Alvarez; SPECK, Raquel Ângela. O Plano de Desenvolvimento da Educação e suas relações com as alterações n o mundo do trabalho. B. Tec, SENAC: *Revista Educ. Prof.*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 38, jan/abr. 2012.

FREITAS, Luis Carlos. *Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática*. Campinas: Papirus, 2006.

HADDAD, Fernando. *O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

JANNUZZI, Paulo de Martinho. *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. 3 ed. Campinas: Editora Alínea, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Tradução Bazán. Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LÔRDELO, José Albertino Carvalho. Publicização da gestão escolar: descentralização radical, privatização ou desresponsabilização do estado? *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Porto Alegre, v. 2, n. 17, p. 171-186, jul./dez. 2001.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: \_\_\_\_\_. *Políticas e gestão da educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.

PARENTE FILHO, José. *Planejamento estratégico na educação*. Brasília: Liber Livro, 2010.

POPKEWITZ, Thomas S. *Reforma educacional: uma política sociológica - poder e conhecimento em educação*. Trad. Beatriz Afonso Neves. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

SALDANHA, Clezio. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAVIANI, Dermeval. *O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC*. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.hp?script=sci\\_arttext&pid=S010173302007000300027&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.hp?script=sci_arttext&pid=S010173302007000300027&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Abr. 2014.

SIMEC. Ministério da Educação. PAR Plano de Ações Articuladas – Relatório Público – *Apresentação*. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br/cte/relatoriopublico/principal.php>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

TORRES SANTOMÉ, jurjo. *A educação em tempos de neoliberalismo*. Tradução de Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed: 2003.