

## O MUNICÍPIO E A EDUCAÇÃO NA ERA DA INFORMAÇÃO

Cláudio Benedito Gomide de SOUZA<sup>1</sup>

José Luis BIZELLI<sup>2</sup>

Alexandre Marucci BASTOS<sup>3</sup>

---

**RESUMO:** Este trabalho pretende apresentar e discutir alguns conceitos e procedimentos relevantes para a análise da educação na esfera municipal. São consideradas três vertentes, a do planejamento estratégico, a da colaboração entre os entes federativos e a da caracterização da função educação no âmbito das cidades digitais. Procura-se, assim, contribuir, em tal abordagem, para a formulação, o desenvolvimento e a avaliação das políticas públicas em educação. Em tal cenário, é imprescindível considerar o princípio da cooperação entre os entes federativos e as possibilidades atuais das tecnologias de comunicação e informação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação. Planejamento. Cidades Digitais.

---

### Planejamento estratégico na era da informação

A superação do paradigma mecanicista, taylorista, burocrático, requer uma abordagem holística, abrangente e progressista. Significa mudanças em políticas públicas e de cultura organizacional, de forma que as organizações escolares estejam voltadas, em seus processos de gestão, apoio e base (ensino) para a eficácia, a efetividade e a eficiência (SOUZA, 2009).

Planejamento é a descrição de um processo futuro que permite, em um dado cenário, a consecução de um estado final pretendido (SOUZA, 2001). Destarte, o planejamento estratégico da Educação significa, ao menos, considerar, no estado atual do conhecimento (referenciais), quais os processos mais adequados para transformar determinado estado inicial observado

---

<sup>1</sup> UNESP – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências e Letras - Departamento de Didática. Araraquara – SP – Brasil. 14800901 – cláudio@fclar.unesp.br

<sup>2</sup> UNESP - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Ciências e Letras - Departamento de Antropologia Política e Filosofia. Araraquara – SP – Brasil. 14800901 – bizelli@fclar.unesp.br

<sup>3</sup> UNIARA – Centro Universitário de Araraquara. Araraquara – SP – Brasil. 14801-340.

(diagnóstico) em um estado final pretendido, associado a uma visão de futuro, cumprindo não apenas a legislação e normas vigentes no que se referem a finalidades, objetivos e diretrizes, mas, também, procurando atender as demandas e expectativas dos diferentes atores educacionais.

A um processo estão associadas dimensões de tempo, recursos e também custos. Isto significa que qualquer mudança pretendida só se materializará se houver uma cultura organizacional consistente, bem como recursos humanos e materiais compatíveis. Quanto à análise do cenário, é necessário considerar fatores facilitadores, aqueles que contribuem para a mudança, e dificultadores, aqueles que retardam, impedem ou desviam o sentido da mudança.

Se considerarmos o município enquanto unidade de análise, é fundamental a interação entre os entes federativos. Para tal, entre outros fatores, as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) desempenham papel fundamental.

### **O município e o princípio da colaboração na função educação**

O Princípio da Colaboração na função Educação, inserindo o ente municipal, é estabelecido na Carta Magna do Brasil. Conforme texto consolidado da Constituição Federal, até a Emenda Constitucional nº 57, de 18 de dezembro de 2008, a República Federativa do Brasil é formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constituindo-se em Estado democrático de direito. Contudo, no inciso XXIV de seu artigo 22, preconiza-se que compete privativamente à União legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional, assim como se observa no inciso V, do artigo 23, que é competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, promover o acesso à cultura, à educação e à ciência. Concomitantemente, no seu parágrafo único, são previstas leis complementares que fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

Na vertente doutrinária estabelecida pela Constituição Federal, observa-se que, se por um lado, a lógica legal insere o município numa assunção de responsabilidade, por outro, a mesma lógica o exclui da participação na elaboração das regras para definir o destino da Educação. Uma mudez reiterada nos teores dos incisos IX e XV do artigo 24, onde se determina que compete apenas à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre educação, cultura, ensino e desporto, e, da mesma forma, ao que se refere à proteção à infância e à juventude.

Não obstante o enredo estabelecido, que denota certa detração da importância da entidade municipal na definição das diretrizes educacionais, a Carta Magna não hesitou em tentar lograr êxito ao convocá-la para o compartilhamento da tarefa de organizar o sistema, como também evocando a própria sociedade neste aspecto, colocações essas, subsidiadas pelos artigos 205 e 211. No primeiro verifica-se que a Educação é direito de todos e dever do Estado e da família e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade; quanto ao artigo 211, no seu próprio *caput*, se percebe mais uma vez o município como agente passivo do processo, conforme se discorre: A União, os Estados, o distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

Ficou reservado aos parágrafos do artigo 211 delimitar o campo de ação de cada esfera governamental: aos municípios determinou-se o âmbito prioritário do ensino fundamental e da educação infantil, ainda que sempre sob a prescrição estritamente operacional, excluindo-o de qualquer conotação estratégica, ou tática que fosse ao menos, na formulação das diretrizes; aos Estados e ao Distrito Federal, a atuação prioritária no ensino fundamental e médio; e, fechando o arcabouço hierárquico, à União a incumbência de organizar o sistema federal de ensino e o dos Territórios, exercendo, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Ainda de forma pragmática, estabelece-se o Princípio da Colaboração quando se coloca que, na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e os Municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório.

O Princípio da Colaboração se repete na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na qual tal princípio é tratado numa combinação do *caput* de seu artigo 9º com seus respectivos incisos, onde a União ficou incumbida de elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, prestando assistência a estes para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória e estabelecendo, com os mesmos, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum.

Já o artigo 10 da LDB define que os Estados detêm a incumbência de definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, obedecendo a um parâmetro

de proporcionalidade tangível às responsabilidades voltadas à elaboração e execução de políticas e planos educacionais em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as de seus Municípios.

As incumbências dadas aos Municípios estão no artigo 11 da LDBEN, onde se ratifica tais entes estarem à margem das decisões estratégicas educacionais, mas mantendo o limite deles em apenas organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, devendo garantir o oferecimento da educação infantil em suas creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, ficando permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. Para prevalecer o contexto levado a efeito pelo Princípio de Colaboração, faculta-se, no parágrafo único do artigo 11, que os Municípios poderão optar por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica.

Em que pese a Constituição Federal, promulgada em 1988, configurar-se como instrumento que definiu a base das novas regras envolvendo a Educação, o fato é que tais mudanças só começaram a se efetivar transcorrida praticamente uma década, a partir de 1º de janeiro de 1997, momento que entrou em vigor a Emenda Constitucional Nº. 14 (EC 14), que havia sido promulgada em 12 de setembro de 1996. No diapasão estabelecido pela referida Emenda, promulgava-se, em 20 de dezembro de 1996, a Lei Federal Nº. 9.394/96, a LDBEN, a qual permite ser considerada complexa não só pelo próprio tema, como também pela presunção de querer contemplar as mais diversas realidades apresentadas num país de dimensões continentais como o Brasil, algo que provavelmente justifica a origem de inúmeros dispositivos regulamentadores e retificadores relacionados a ela<sup>4</sup>, sugerindo questionamentos não só pelos

---

<sup>4</sup> Essa lei, fruto da Emenda Constitucional Nº. 14 e da própria Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, denota uma complexidade considerável, pois, conforme se discorre, foi regulamentada, sobretudo pontualmente, pela Lei Nº. 9.536/97 (de 11/12/1997) e pelos Decretos números: 2.207, de 15/04/1997; 2.208, de 17/04/1997; 2.306, de 19/08/1997; 2.494, de 10/02/1998; 3.276, de 06/12/1999; 3.860, de 09/07/2001; 5.154, de 23/07/2004; 5.622, de 19/12/2005; e 6.571, de 17/09/2008. Assim como sofrendo alterações pelas Leis Ordinárias números: 9.475, de 22/07/1997; 10.328 de 12/12/2001; 10.639, de 09/01/2003; 10.709, de 31/07/2003; 10.793, de 01/12/2003; 11.114, de 16/05/2005; 11.183, de 05/10/2005; 11.274, de 06/02/2006; 11.301, de 10/05/2006; 11.330, de 25/07/2006; 11.331, de 25/07/2006; 11.525, de 25/09/2007; 11.632, de 27/12/2007; 11.645, de 10/03/2008; 11.684, de 02/06/2008; 11.700, de 13/06/2008; 11.741, de 16/07/2008; 11.769, de 18/08/2008; 11.788, de 25/09/2008; 12.014, de 06/08/2009; 12.013, de 06/08/2009.

seus efeitos como pela forma como foram estabelecidas, mas, sobretudo, quanto ao vilipêndio a que foram submetidos os municípios neste processo conceutivo.

Ao atentar-se às datas das promulgações da EC 14 e da Lei 9.394, o contexto trazido à tela da elucidação é enrijecido. Na ocasião da promulgação da EC 14, em 12 de setembro de 1996, os municípios estavam tomados pelo clima eleitoral, assim como os candidatos. Já quanto à Lei 9.394, promulgada em 20 de dezembro daquele mesmo ano, observa-se que sua efetivação legislativa ocorreu ao apagar das luzes do Congresso Nacional e da gestão que se encerrava dos prefeitos antecessores (1993-1996). Ou seja, praticamente a totalidade dos prefeitos, empossados em janeiro de 1997, acabaram sendo surpreendidos pelos efeitos que tais ditames gerariam na realidade educacional até então vigente, tendo que aceitar as regras que não foram definidas às claras para eles, e em momentos em que sequer estavam legitimados para participar da discussão.

Ao excluir os municípios – justamente aqueles que são cobrados mais incisivamente por resultados – do debate da forma que se relata, além de uma leitura que possa levar a uma suposta manobra dos estados se esquivarem da operacionalidade educacional, e com isso de maiores responsabilidades, incorreu-se no risco de desprezar a chance de agregar valor à formulação das diretrizes educacionais. A descentralização da oferta da educação obrigatória pode até ter gerado ganhos quantitativos, ficando em aberto a questão qualitativa dos sistemas educacionais de uma forma em geral, o que pode ter estabelecido, num efeito colateral, condições propícias para o surgimento de uma tênue linha separando o que se configuraria como uma simples “prefeiturização” da Educação de uma proposta mais encorpada, que fosse revestida pelo manto da “municipalização”, onde se respeitassem efetivamente as peculiaridades locais.

Mediante o exposto, percebe-se que aos municípios foram lançadas responsabilidades relevantes no que diz respeito exclusivamente à colaboração na aplicação das diretrizes educacionais definidas por outras esferas, que vieram de cima para baixo. Esse fato compeliu os municípios a aceitarem passivamente as diretrizes estabelecidas, independentemente de estas estarem ou não compatíveis com a respectiva diacronia vigente em cada espectro local.

A missão de escolarização das maiorias, portanto, ficou a cargo dos municípios, mesmo estes, como já mencionado, estando à margem do processo de formulação das estratégias educacionais. Um enredo que insinua permitir uma consagração das desigualdades regionais, resultado de uma pulverização de sistemas e respectivas redes, assim como contribuindo sobremaneira, em alguns casos, a um cenário concorrencial entre municípios e estado, mitigando

o potencial sinérgico entre essas esferas governamentais, já que a capacidade estratégica formuladora, normativa, tributária e de controle não foi correspondente às transferências de responsabilidades para os municípios.

A partir do que foi determinado pela Constituição Federal, pelo teor do parágrafo 2º do artigo 211 combinado com o *caput* do artigo 212, assim como combinando com o disposto pelo inciso V do artigo 11 da Lei 9394/96 (LDB), percebe-se que os propósitos do Princípio da Colaboração acabaram sendo combatidos, conforme se explica: a atuação dos municípios na missão educacional é limitada apenas à educação infantil e ao ensino fundamental, ficando permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal para aplicação no ensino de sua competência.

Pela explanação procedida pode-se entender que, ao estabelecer um parâmetro relativo, representado por um índice de 25% (vinte e cinco por cento) da receita resultante de impostos para que os municípios apliquem na educação infantil e no ensino fundamental, em detrimento de um valor absoluto, a lógica dada pelas atuais regras patrocina, em tese, as disparidades, pois são evidentes as diferenças econômico-financeiras de cada município. Seria, portanto, o caso de se avaliar a possibilidade de contemplar o atendimento designado aos municípios à educação básica com base em um valor per capita, pois, pelo menos naqueles onde a realidade orçamentária é mais favorável, haveria como dilatar a capacidade colaborativa entre as esferas governamentais, sobretudo no que diz respeito aos ensinos médio e profissionalizante, maximizando a força produtiva nacional. A reflexão proposta remete a uma questão de cunho perdulário: até que ponto determinado município, ao colocar pisos de granitos em salas de aulas do ensino fundamental, apenas para atender os percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal, contribui mais à Educação do que aplicar os excessos de caixa para alavancar o ensino médio da localidade?

Independentemente de se reconhecer ou não a eloqüência de se interpretar como um contexto restritivo e ainda inadequado, interposto pelos ditames legais ao Princípio da Colaboração, faz-se plausível considerar as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) – por meio da informática aplicada à Educação, como recursos imprescindíveis na elaboração de um planejamento estratégico com vistas a garantir uma Educação democrática, gratuita, universal e de qualidade, estabelecendo condições para elaborar um modelo que viabilizaria a superação das desigualdades regionais de forma eficiente na promoção de tempos e

espaços de igualdade, outrossim, colaborando na quitação da enorme dívida social com Educação no Brasil, inibindo, inclusive, possíveis posturas que denotem defecção pelos entes federados.

Nesse enredo, as TICs se apresentam como uma alternativa factível para alavancar o potencial dos municípios em colaborar com a Educação, de modo a permitir uma maior amplitude, por meio de uma contribuição que avançaria além da educação básica e ensino fundamental. A realidade digital, porquanto, pode ser configurada como uma forma legítima de expandir os efeitos positivos decorrentes de investimentos realizados na estrutura designada atualmente aos municípios. E o mais importante, sem ferir os princípios constitucionais.

### **Gestão democrática de políticas públicas e incorporação de tecnologias à educação**

Quanto mais avança o exercício da Democracia entre nós, brasileiros, mais aumentam os desafios impostos àqueles que governam. Entre as plataformas eleitorais dos candidatos que procuram transformar-se em programas de governo dos vitoriosos e os anseios da população está a habilidade das equipes governativas as quais respondem, cada vez mais, a um universo regido por novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Nas últimas décadas, alguns movimentos passaram a se delinear com extrema precisão no que se refere às exigências a serem cumpridas para permitir a consolidação do jogo democrático como forma civilizada da população selecionar suas lideranças e como forma pactuada de resolução de conflitos provocados por um modelo de sociedade estruturado a partir de desigualdades profundas. Neste aspecto, se a normalidade eleitoral permitiu que a democracia representativa avançasse no sentido de garantir uma maior pluralidade na organização de interesses através dos partidos, houve um avanço também na consolidação de formas diretas de participação, nas quais o cidadão divide com a administração a responsabilidade pela gestão das políticas públicas que impactam no dia a dia das cidades.

O fortalecimento das teses descentralizadoras colocou para os poderes locais o desafio de enfrentar as desigualdades materiais. A cidade é uma fotografia sem retoques da sociedade em que vivemos. Embora a eficiência seja a meta para os governos federal e estadual, a eficácia das ações públicas está sendo colocada à prova no âmbito municipal. É a administração local que responde ou não às demandas dos munícipes.

Ao mesmo tempo em que a Constituição de 1988 reconhece o município como ente federado e que lhe atribui funções determinantes para a gestão das políticas públicas essenciais à garantia da cidadania, os recursos efetivos para a execução das novas atribuições não são suficientes. Houve um aumento nas alíquotas de impostos destinados aos municípios, mas dois fatores têm impedido que os repasses representem uma maior soma de recursos disponíveis. Por um lado, instrumentos fiscais foram criados – exemplo são as “contribuições” – sem que fossem previstos os repasses para os municípios; por outro lado, as baixas taxas de crescimento do país estagnaram, em valores absolutos, os valores destinados aos cofres públicos municipais.

Assim, os prefeitos passaram a ter novas demandas – incentivadas pelos efeitos negativos do crescimento inexpressivo que empobreceu a população, empurrando a classe média para o atendimento público – para atender, enquanto seus recursos reais não acompanharam o aumento de seus gastos com custeio operacional e com pessoal, o que veio a comprometer decisivamente a capacidade de investimento do poder local. Nesse aspecto, qualquer ganho – diante da situação descrita – só é possível para aqueles que implantam uma melhor dinâmica de gestão em seus municípios. A máxima que poderia ser introduzida aqui é “fazer mais com menos”.

Passam a compor o conjunto de metas da equipe de governo: aumentar as habilidades dos servidores em ferramentas de gestão; rever procedimentos administrativos utilizados eliminando desperdícios de tempo e de inteligência nos processos; utilizar novas tecnologias de informação para facilitar o controle, a comunicação e o processo de tomada de decisão; aliar a eficiência na atualização dos códigos tributários com a eficácia nos instrumentos de cobrança, permitindo uma maior justiça tributária. No entanto, não basta apenas “fazer”, temos que medir a qualidade do serviço que está sendo prestado ao cidadão. Para que o cidadão enxergue as ações da administração – podendo, assim, avaliar o desempenho do poder local – os meios de comunicação mais modernos têm que estar a serviço da transparência pública.

Através das TICs absorvidas pela gestão pública e tornadas disponíveis ao conjunto dos cidadãos, o poder local transforma-se em uma rede de dados acessíveis. Uma cidade digital absolutamente transparente ao cidadão. Contudo, embora a cidade digital permita que o munícipe visualize com perfeição as ações do poder público, cabe ainda um desafio maior. Um desafio que diz respeito à construção de um futuro político sustentável e à sustentabilidade da própria Democracia. A administração municipal tem que fazer mais, o resultado deve ser de qualidade e o processo tem que construir um compromisso com a gestão democrática e sustentável da cidade.

No processo de construção das políticas públicas locais o cidadão não pode ser tratado como um mero espectador que avalia o resultado final das ações implantadas que, posteriormente, como eleitor, limita-se a demonstrar a sua avaliação através do voto. Para que a democracia avance e se consolide entre nós, é preciso legitimar o espaço de formulação de políticas enquanto local privilegiado de formação de cidadãos, momento em que a administração deve ter a responsabilidade social de fortalecer (e ponderar) as lideranças locais nas oportunidades que surgem de traçar – de forma compartilhada – os destinos da cidade: Planos Diretores Participativos, Conselhos Municipais, Orçamentos Participativos, Conferências da Cidade, Fóruns de Debate Público, Audiências Públicas, enfim todo momento de reunir a comunidade é momento de exercitar a pedagogia da democracia sustentável.

O que está em jogo, portanto, é imprimir à esfera local os princípios de uma nova administração que se pauta mais pela qualidade dos resultados alcançados, resultados que incluem a formação dos cidadãos no exercício da democracia como método de tomada de decisão para a construção da cidade, já que é na cidade que os nossos direitos se materializam.

Diante da cidade, recebemos – de forma legal, conforme o artigo 6º da nossa Constituição – um talão de cheques que representam os nossos direitos sociais: a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, enfim a tudo aquilo que representa uma vida digna!

É na escola do bairro, porém, que trocamos o cheque Educação de nossos filhos. É no Posto de Saúde da Família que sacamos o cheque saúde. São as atividades promovidas na praça que nos abrem o direito ao lazer ou à cultura. A cidade é a porta para a satisfação de nossas necessidades e cabe ao poder local franquear o “Direito à Cidade” para todos os cidadãos.

Para o gerenciamento de cada uma das Políticas Públicas locais, em especial as que dizem respeito à Educação, é necessário a utilização de ferramentas como o Sistema de Gestão Integrada – Enterprise Resource Planning (ERP) – que procuram atender às demandas por informações precisas, em tempo real. Vários estudos demonstram a pertinência de ERPs para a superação de desafios organizacionais de gestão (HEHN, 1999; COLANGELO FILHO, 2001; POLLOCK; CORNFORD, 2004; ORLIKOWSKI, 2004; OKUNOYE; FROLICK; CRABLE, 2006).

No entanto, produzir e disponibilizar informações são apenas partes das mudanças necessárias à boa gestão de Políticas Públicas. Os atores envolvidos no processo de construção

democrática devem, cada vez mais, apreender como participar dos novos instrumentos de gestão compartilhada. Novos administradores públicos e novos cidadãos são necessários para que os processos participativos logrem resultados efetivos, já que todos os contornos estabelecidos até aqui estão circunscritos por um quadro referencial muito mais abrangente. Alguns dos conceitos envolvidos são indispensáveis para que se avalie a relevância do tema, mesmo porque produzir Educação no horizonte de Cidades Digitais gerenciadas por ERPs coloca-se como estratégia para vencer os desafios do ingresso do Brasil na sociedade da informação (TAKAHASHI, 2000) e como parâmetro do projeto brasileiro de e-desenvolvimento (CHAHIN et al., 2004).

### **Considerações finais**

Se há preocupação em melhorar a Educação, um bom caminho é considerar que o ensino se realiza em organizações escolares e que só vai melhorar quando tais organizações melhorarem. Para as organizações em geral se consideram as diferentes dimensões conferidas pelas normas da *International Standards Organization* – ISO. Neste caso, a qualidade, hoje, está associada à melhoria contínua dos processos e produtos (bens e serviços), à responsabilidade ambiental e à responsabilidade social com a vertente da inclusão, não eximindo a gestão pública deste contexto.

Em tal cenário, é imprescindível considerar o princípio da cooperação entre os entes federativos e as possibilidades atuais das tecnologias de comunicação e informação configuradas na perspectiva da cidade digital.

---

### ***THE EDUCATION AREA IN THE DEGREE IN SOCIAL SCIENCES***

***ABSTRACT:*** *The study aims to analyze the curriculum of the education area in the degree course in Social Sciences. Initially, it presents a brief history of higher education in Brazil in recent decades. Next, is presented and discussed the evolution of the curriculum of the education area in the degree course in Social Sciences. Finally, presents criticisms and suggestions for a shift of the curriculum, considering a contribution to the courses for teachers.*

***KEYWORDS:*** *Graduate. Teacher. Curriculum.*

---

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº57, de 18 de dezembro de 2008. Acrescenta artigo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para convalidar os atos de criação, fusão, incorporação e desmembramento de Municípios. **Diário oficial da União**, Brasília, 18 dez. 2008. Edição extra.

\_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. p.27849.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado, 1988.

CHAHIN, A. et al. **E-gov.br**: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning)**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

HEHN, H. F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação. São Paulo: Gente, 1999.

OKUNOYE, A.; FROLICK, M.; CRABLE, E. ERP implementation in higher education: an account of pre-implementation and implementation phases. **Journal of Cases on Information Technology**, [S.l.], v.8, n.2, p.110-132, 2006.

ORLIKOWSKI, W. J. Gerenciando o uso, não a tecnologia. In: MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.287-292.

POLLOCK, N.; CORNFORD, J. ERP systems and the university as a “unique” organisation. **Information Technology & People**, Bradford, v.17, n.1, p.31-52, 2004.

SOUZA, C. B. G. de. Contribuições para a Melhoria do Ensino Médio. **Unesp Debates**, São Paulo, ago.2009. Disponível em: <[http://www.unesp.br/aci/debate/claudio\\_gomide.php](http://www.unesp.br/aci/debate/claudio_gomide.php)>. Acesso em: 12 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Planejamento, avaliação e controle: conceitos e operações fundamentais para a gestão participativa. In: BRIS, M. M.; GARCIA, L. M. **La calidad educativa en un mundo globalizado**: intercambio de experiencias y perspectivas. Madrid: Universidad de Alcalá, 2001.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.