

## A DESCENTRALIZAÇÃO COMO COMPONENTE DA GESTÃO EDUCACIONAL

**Alda Maria Duarte Araújo Castro – UFRN**

alda@ufrnet.br

**Maria de Fátima Ribeiro Franco Lauande – UFRN**

fatimala@ufma.br

**Resumo:** O artigo aborda o conceito de descentralização entendido como uma dimensão da gestão democrática no contexto da reforma do Estado brasileiro na década de 1990. Evidenciamos a centralidade que a gestão assume nesse momento acompanhada pela perspectiva da democratização e modernização da gestão pública. Problematicamos o conceito de descentralização no âmbito da gestão educacional. Concluimos que a descentralização como componente da gestão democrática precisa passar não só por um processo de distribuição do poder, mas também pela existência de espaços onde se exercitem os princípios democráticos.

**Palavras-chave:** Estado; descentralização; gestão democrática da educação

### INTRODUÇÃO

As reformas da década de 1990 tiveram como um dos seus focos a reforma na gestão do Estado. Assim, estrutura-se uma reforma de Estado de fundo neoliberal, a qual, no que se refere às políticas sociais adota como elementos centrais a privatização, a descentralização e a focalização (DRAIBE, 1993). O mercado como regulador gerará uma economia benéfica à austeridade fiscal do Estado, este será essencialmente regulador, e não executor, permanecendo algumas atividades sob sua responsabilidade que serão executadas de forma descentralizada. O Estado passaria a ser mínimo. Um Estado articulador e financiador da reestruturação produtiva sob a lógica do mercado. O resultado desse processo é a privatização ou mercantilização dos direitos sociais.

Coerente com esse ideário se situa a reforma do Estado brasileiro. A reforma do Estado no Brasil envolve aspectos políticos, econômicos e administrativos. Ainda nos anos 80 foram iniciadas reformas que visavam aumentar a capacidade de governar, ou seja, a capacidade efetiva do governo para transformar suas políticas em realidade, elas pretendiam a saúde financeira do Estado, através do ajuste fiscal, a privatização. Nos anos 90 toma pulso a reforma econômica e administrativa (aumento da governança). A administração pública burocrática não corresponde mais às exigências suscitadas pela sociedade civil no atual momento do capitalismo. Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode oferecer. E a causa imediata da lacuna que assim se cria não é apenas fiscal, como observou

O'Connor (1973), nem apenas política, como Huntington (1968) destacou, é também administrativa (PEREIRA, 2003; p.24).

A reforma do Estado burocrático, ou seja, da administração pública é em função da necessidade que está posta de uma administração pública eficiente que tem como objetivo reconstruir o Estado. A reforma administrativa implicava em implantar a Reforma Gerencial. Características desta reforma, dentre outras, seriam: a descentralização; a separação dos órgãos formuladores e executores de políticas públicas. Esse novo Estado deve ter indicadores objetivos preocupados mais com os resultados do que com o controle do processo, a exemplo do que ocorre na área da administração de empresas. O modelo gerencial tem como inspiração as transformações organizacionais ocorridas no setor privado, as quais têm alterado a forma burocrática da administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos. Nesta transformação é apontada uma nova filosofia de gestão alicerçada em paradigmas da competitividade, organizações públicas que aprendem, inovam e se aperfeiçoam sistematicamente, mudam e seguem regras para adquirirem resultados.

A reforma da administração pública está estruturada em oito princípios: desburocratização, descentralização, transparência, accountability, ética, o profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão (PIMENTA, 1998). Este conjunto de princípios tem como pano de fundo buscar a eficiência e efetividade dos órgãos ou agências do Estado, fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social; assegurar o caráter democrático da administração pública como um serviço orientado para o cidadão – cliente.

Os pressupostos da reforma do Estado passaram a consubstanciar mudanças no campo educacional, isto porque essa reforma influenciou diretamente nas políticas educacionais que absorveram as tendências implicadas nas orientações de caráter mundial impulsionadas pelas agências de financiamento. Assim, a política educacional brasileira na década de 1990, prescrevia a diminuição dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão.

A descentralização como princípio da reforma educacional encontra-se na LDB nº 9394/96 que orienta para o redimensionamento do sistema de ensino, através de novos referenciais de gerenciamento, com o objetivo de aumentar a produtividade e democratizar a educação formal.

Neste trabalho temos como finalidade aprofundar estudos que nos levem a entender a descentralização como eixo norteador da modernização da gestão educacional. Perscrutando a história da educação brasileira constatamos que a questão da descentralização como caminho

para democratizar a educação formal não é novidade na política educacional. Nos anos 80<sup>1</sup> do século XX a noção de descentralização estava relacionada à democratização da educação em dois sentidos: ampliação das oportunidades educacionais; e gestão da educação como fator de produtividade. Essa tendência ganha ênfase, na década de 90, acompanhada dos objetivos das reformas educacionais que são buscar a qualidade e modernização da gestão pública.

A centralidade que a gestão assume neste momento é acompanhada de um lado, pelo aprofundamento da perspectiva da democratização, inaugurada no período anterior e, de outro, pela consolidação de um novo enfoque nas propostas de gestão no setor – o da modernização (FARAH, 1995, p.45).

Dessa forma, o conceito de descentralização apresenta-se como um traço determinante do pensamento dos reformistas, apresentado, então, como uma necessidade para aumentar a eficiência e a eficácia do sistema educacional à medida que a descentralização aumenta a possibilidade de interação de recursos públicos com os privados. Conceito chave, também, para o modelo de gestão democrática tão essencial para o enfrentamento dos desafios educacionais no século XXI.

## **APROXIMAÇÕES AO CONCEITO DE DESCENTRALIZAÇÃO**

A crise do capital trouxe como consequência a necessidade de se transformar a relação do Estado com a economia, isto é, a maneira como este poderá interferir na economia, na educação e na formação de recursos humanos.

Com a crescente presença do Estado no planejamento econômico e social a discussão sobre a gestão administrativa tornou-se mais complexa. Os debates sobre a descentralização evidenciam a ambigüidade que esse conceito apresenta. O conceito de descentralização poderá até caracterizar processos de organização do Estado e da relação deste com a sociedade de forma contrária ao que no primeiro momento possa aparecer, tudo depende da posição político – ideológica assumida.

Entendemos que o termo descentralização pode servir para nomear políticas conservadoras e neoliberais cujo objetivo é a eficiência das políticas estatais e a transferência de recursos e serviços do aparelho estatal para a iniciativa privada.

A necessidade de reduzir as funções sociais do Estado trouxe a municipalização assentada na redução dos recursos, das competências dos municípios, como também, da sua autonomia e da diminuição do aparelho municipal através dos quais seriam satisfeitas as necessidades

básicas da população. Numa perspectiva crítica tais políticas não concretizam de forma alguma a descentralização. Segundo Borja (1987) elas afastam as classes populares das instituições políticas com poder de decisão, portanto, o caráter tecnocrático e centralizador do Estado ficam intensificados.

Ao problematizar o conceito descentralização é necessário identificar as reais influências de ações descentralizadas para a reprodução do capital. O ponto crucial é sabermos até que ponto o Estado (descentralizado) está sendo determinado pelo capital diante da reestruturação produtiva e das novas relações de trabalho.

Do ponto de vista mais progressista, a descentralização é pensada como um processo complexo de redefinição territorial, política e administrativa do Estado, como base para o aprofundamento da democracia nas relações com a sociedade civil. Exprimi um outro aspecto na forma de governar, na direção democrática que aumenta a autonomia e o poder das bases governamentais, assim como cria novos espaços, permitindo a participação dos cidadãos na vida pública. Portanto, a descentralização induz à democratização quando se redistribuem funções, competências; recursos e se verifica a fragmentação ou a dispersão do poder nos diferentes sujeitos sociais. Nesse enfoque de descentralização o que é importante não é o aspecto desestatizador, mas a maior atuação e intervenção de diversos atores sociais nas decisões; promovendo a organização da vida política de forma a atender a pluralidade social.

Um processo descentralizador com vistas à democracia, segundo Borja (1987), deverá conter: uma estrutura política deliberativa e representativa dotada de autonomia no exercício de suas competências, ter uma política própria e caráter global e mecanismos de participação política e social.

Para Jacobi (1990) a descentralização supõe o desenvolvimento de um processo complexo, cujos principais aspectos são: *a divisão territorial da cidade, a organização político – administrativa das instâncias territoriais e a atribuição de competências, funções e recursos expressos na possibilidade de promover uma real descentralização territorial* (JACOBI, 1990: p.131).

Seguindo o mesmo raciocínio em relação à descentralização municipal Grossi (1982, p.75) a entende como divisão de recursos entre as diferentes esferas do governo; reordenamento jurídico-legal de atribuições e competências entre os níveis federal, estadual e municipal; desconcentração administrativa, ou aumento da capacidade de decisão no nível local.

Existem duas concepções de descentralização na medida em que esta se relaciona as unidades governamentais menores e à medida que se relaciona a aspectos da ação

governamental. Assim, Borja (1998) diferencia dois tipos de descentralização: a territorial e a funcional. A territorial seria aquele processo global ou integrador das ações governamentais representativas da sociedade nos novos organismos, exercendo com autonomia as atribuições e os recursos. A funcional, setorizada, seria no sentido de promover maior flexibilidade e agilidade da gestão pública, para isto, criando organismos autônomos, fazendo chegar à administração as necessidades dos cidadãos.

A partir de experiências descentralizadas vividas no Brasil<sup>2</sup>, principalmente na década de 90, com a finalidade de modernizar a gestão administrativa e nesse contexto a gestão educacional observamos que a setorização dos serviços característico dos processos de centralização do Estado, tornou-se território muito questionável. Isto porque o caráter democrático que perpassa a descentralização promove a “sensação” de possibilitar maior dinamismo e diversidade de manifestações. A descentralização possibilitaria a mobilização da capacidade criativa e da autonomia dos cidadãos gerando a participação na formulação das políticas e na gestão dos serviços sociais, por meio de atuações nas esferas definidas pelo processo descentralizador. Possibilita a cooperação da população na execução de obras e serviços. Entendemos que tal noção de descentralização levaria a comportamentos que reduzem a ação estatal e levaria a um tipo de gestão própria do setor privado. O que distanciaria a descentralização de um processo objetivo de democratização do Estado, fundamentada na crença de que o poder político será partilhado com as classes populares que exerciam seus direitos de participação e liberdade, além de avaliadores da atuação dos órgãos governamentais. Nesse quadro a descentralização representaria a complexa combinação de atributos (gerais, regionais) que atendam a uma certa flexibilidade. Sposati (1991, p. 4) nos esclarece: *a descentralização supõe a flexibilização de normas e de procedimentos de modo a assegurar grau decisório e autonomia local para a gestão que dê em respostas efetivas à população.*

Descentralização significa transferir competências a unidades menores da administração, mantendo-se uma parte das competências e funções centralizadas, visando garantir a coerência das atividades públicas e a justiça social. Para Borja (1987) isso significaria a aprovação de normas básicas (leis e regulamentos) e o controle de gestão. Segundo ele alguns critérios terão que ser obedecidos para que as competências sejam descentralizadas: tudo o que puder ser gerenciado em nível mais baixo da administração deve ficar nesse nível (evitar gerenciar num nível superior); a transferência de competências referentes à resolução de problemas de âmbito territorial deverá estar fixada nos interesses da população local; quando a gestão significar a melhoria na qualidade dos serviços públicos deve ser promovida à

descentralização assim como quando se quer potencializar a participação, a cooperação e a integração dos cidadãos.

Outros elementos que entram no processo de descentralização são: a cooperação entre instâncias centrais e locais; a construção do Estado democrático incluindo a abertura de espaços à participação da sociedade civil, nos órgãos institucionalizados pela reforma.

Observamos a complexidade de variáveis que envolvem um processo de gestão descentralizada. A lógica da gestão descentralizada passa pela noção de cooperação, de democracia, de autonomia. O que representa uma mudança nos objetivos passa-se a ter como objetivo: agilizar as decisões e a operacionalização dos serviços públicos, tornando a administração mais eficiente e próxima dos cidadãos. Nesse sentido, concordamos com Jacobi (1990, p. 8) quando nos diz:

A descentralização significa, em teoria, a possibilidade de ampliação para o exercício dos direitos, a autonomia da gestão municipal, a participação, controle e gestão cidadina no seu cotidiano, assim como a potencialização de instrumentos adequado para o uso e redistribuição mais eficiente dos escassos recursos públicos e para reverter as tendências globalizantes dos projetos de planejamento, possibilitando a desburocratização administrativa da agenda.

O estudo realizado nos colocou diante de uma diversidade de concepções, e de visões com diferentes enfoques teóricos do que seja a descentralização. Porém, a nossa preocupação é entendermos a descentralização a partir de uma perspectiva histórico-crítica, considerando o caráter ideológico da relação do Estado com a sociedade que ora se apresenta redefinida pelo novo comportamento do Estado que traz a marca da publicização dos serviços, em lugar da descentralização como elemento que pode validar o processo democrático.

Na literatura apreendida encontramos as várias faces que a descentralização pode tomar. Elas têm relação direta com a orientação política e ideológica que perpassa as bases da nova política econômica, social, cultural e educacional.<sup>3</sup> Entendemos que o processo de descentralização está eivado de dimensões históricas e culturais, pois a mesma é um processo construído entre sujeitos em contextos político-econômicos, culturais diversos e no espaço de uma temporalidade. Assim, a descentralização surgida no seio do pensamento hegemônico neoliberal não é capaz de promover a gestão democrática.

#### **A DIMENSÃO DA DESCENTRALIZAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL<sup>4</sup>**

As reformas educacionais trazem a acepção da descentralização, imprimindo a redefinição do processo de gestão da educação pela via de critérios de qualidade e eficiência da escola pública. A reforma da educação pública no Brasil se deu com base nos valores definidos em âmbito internacional pelos organismos mundiais como o Banco Mundial, OMC, CEPAL/UNESCO envolvidos na gestão econômica da América Latina.

A partir dos estudos da CEPAL, um novo desafio ético-político para a América Latina foi anunciado: *consolidar e aprofundar a democracia, a coesão social, a equidade, a participação segundo a concepção moderna de cidadania* (CEPAL/UNESCO, 1985; p. 8). Caberia à educação, com os “olhos” voltados para o mercado, promover o desenvolvimento de valores e competências consideradas imprescindíveis para a competitividade internacional. Essa compreensão passaria pelos processos de formação dos recursos humanos e da gestão da educação.

Nesse cenário institucionaliza-se a descentralização. Esta foi indicada como uma maneira de quebrar o isolamento das unidades educacionais diante das exigências de autonomia, da equidade e da democracia. Assim, foram introduzidas ações que passaram a exigir dos atores educacionais responsabilidades com os resultados. Ações que preparassem cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social e com a gestão descentralizada das escolas públicas (CEPAL/UNESCO, 1995: p. 10). Em função de tal orientação, o ministério da Educação (MEC) definiu como orientação básica para a gestão educacional a descentralização, com o objetivo de modernizar a administração educacional, ampliar a autonomia da escola fortalecendo a sua gestão. Assim, essa orientação tomou forma na legislação educacional brasileira com a LDB nº 9394/96 que, em seu Art. 3º, prevê a gestão democrática como um dos preceitos do ensino público no Brasil.

Ao estudarmos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96) buscamos identificar os significados e conteúdos da descentralização posta para o sistema educacional brasileiro. Como elementos transversais do processo de descentralização identificamos: a proposição de autonomia administrativa, financeira e pedagógica das unidades; o gerenciamento por meio de conselhos escolares; a elaboração do projeto político-pedagógico pelo qual se dá o processo de sistematização e avaliação do trabalho pedagógico (mecanismo democrático de organizar e dinamizar a ação educativo formal). Todos esses elementos contribuem para o enriquecimento do processo de descentralização e para a criação de um auspicioso processo democrático.

A política de descentralização da educação se apóia na convicção de que a gestão democrática, a construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são

os pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania e para uma sociedade mais justa.

A gestão democrática da educação é um

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (DOURADO, 2006, p. 79)

Compreendemos dessa forma que a concepção de gestão democrática carrega em si um caráter formador de cidadania à medida que possibilita a efetiva participação de todos na construção e na gestão da educação em todos os níveis e graus.

A gestão democrática da educação é um valor de importância maior como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. *É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização* (FERREIRA, 2006, p. 167).

A gestão democrática da educação (princípio constitucional Art. 3º da Constituição Brasileira de 1988); é um princípio que representa uma direção na organização, um fundamento no ordenamento na educação brasileira que requer a superação dos obstáculos que são postos quando nos deparamos com uma organização social carregada de modelos centralizados, baseados em estruturas verticalizadas e rigidamente hierarquizados que não abrem espaços para mudanças, para a participação ou criatividade. Precisamos então construir os mecanismos que concretizam a criação de espaços democráticos no seio do sistema educacional brasileiro; pois na gestão democrática está inserida a possibilidade do exercício de práticas sociais mais justas.

## CONCLUSÃO

As políticas educacionais, dos anos de 1990, implementaram reformas no campo da educação, que se desdobraram em torno das grandes tendências mundiais como: o neoliberalismo, a globalização e a tecnologia. Nesse contexto tornou-se basilar o paradigma da gestão democrática consubstanciada na descentralização, na autonomia, na participação. Ações que vivenciem essas dimensões rompem com modelos tradicionais de “gestão” da educação.



A reforma educacional propõe a descentralização como um dos princípios para a gestão democrática nas escolas. Todavia a realidade se mostra bem mais enraizada em princípios que não propiciam a participação efetiva dos atores educacionais e a educação não é evidenciada nem como um serviço público distribuído eqüitativamente, nem tem sido assumida como fórmula reparadora das desigualdades. As reformas que pretendem transformar a política educacional brasileira têm-se caracterizado por um processo pouco participativo, portanto, pouco democrático. Para Arroyo (1998), trata-se de um processo que apresenta características como: não leva devidamente em conta as renovações que venham do nível mais elevado, de fora das instituições educacionais, feitas e pensadas por equipes formadas nos órgãos decisórios e que dificilmente serão capazes de transformar a escola; inicia sempre de um diagnóstico da sociedade, das instituições educacionais e do professorado no qual se enfatiza seus aspectos negativos e a situação de crise que passam.

A proposta de descentralização não resultou de uma necessidade sentida nas bases, ou seja, pelos responsáveis pelo trabalho educativo na escola. Geralmente as orientações, diretrizes são feitas de forma verticalizada, do nível hierárquico maior, central, para a periferia do sistema no caso, o espaço da escola. Assim, o que é proclamado em termos de leis, pareceres, diretrizes, isto é, o que é pretendido, quando do processo de execução das atividades na escola, fica preso às circunstâncias (escassez de recursos, contradições, conflitos, etc). Permanecem ocorrendo fatos que fragilizam o processo descentralizador que poderia desencadear a tessitura de uma gestão democrática.

Na realidade observada<sup>5</sup> a descentralização, tal como vem acontecendo, representa uma redistribuição de tarefas administrativas e não a redistribuição de poder, pois as decisões políticas não estão concentradas naqueles que se situam na base do sistema educacional (professores, técnicos, pais, comunidades), mas no poder central a Secretaria de Educação do Estado.

Para que a descentralização se efetive na sua dimensão de componente da democracia ela precisa passar por um processo de distribuição de poder com a criação de espaços de exercício de relações democráticas e a redistribuição dos meios isto é a distribuição dos recursos humanos, financeiros e físicos.

Pensar e agir, planejar e executar são duas instâncias que ainda se encontram separadas na realidade analisada. Evidenciamos que a forma como a descentralização da gestão educacional é vivenciada ela estaria mais associada a um processo de transferência das responsabilidades do Estado para com a sociedade, como estratégia de redução dos gastos públicos e de suas obrigações, do que suficientemente como estratégia de preparo adequado

diante do desafio de um projeto democrático que se coloca para a educação. Assim, faz-se necessário buscarmos formas de incentivar a participação de todos, de modo a garantir seu compromisso político com as idéias de renovação democrática dos espaços e das práticas educacionais, para que se encontre a exata dimensão do debate crítico e a inserção dos espaços educacionais, como a escola, num projeto de desenvolvimento da democracia em nosso país.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Na década de 80 a noção de gestão descentralizada já aparecia nos planos: III Plano Setorial de Educação, Cultura e Desporto (III PSECD); III Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND); I Plano Nacional de Desenvolvimento da Nova República (I PND-NR).

<sup>2</sup> A modernização da gestão educacional na agenda do governo, brasileiro nos anos de 1990, obedece a orientações internacionais. A proposta de gestão descentralizada para o sistema de ensino básico atende às recomendações da Conferência de Educação para Todos, realizada em Jomtiem, Tailândia. Seguindo as orientações dessa Conferência, o governo brasileiro elaborou o Plano Decenal de Educação para Todos (1993), construído com a colaboração de vários setores organizados da sociedade. O Plano contemplava em uma de suas metas a *implantação de novos esquemas de gestão nas escolas públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica* (BRASIL, 1993, p. 42).

<sup>3</sup> A idéia mais trabalhada no plano da ideologia neoliberal é a de que não há nenhuma alternativa para o mundo a não ser a de ajustar-se à reestruturação produtiva promovida pela globalização. As bases para esse ajuste seriam: a desregulamentação, descentralização/autonomia e privatização (FRIGOTTO, G; 1996, p. 84).

<sup>4</sup> As definições emanadas da Constituição e da LDB permitem situar o terreno da gestão educacional como espaço das ações dos governos, sejam eles federal, estaduais e municipais. Diz respeito, portanto, aos seus diferentes órgãos, assim como aos seus integrantes, desde detentores de cargos mais elevados aos mais simples servidores. De acordo com a Constituição e a LDB, a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado (VIEIRA, 2007. p. 60 e 61)

<sup>5</sup> Sistema Estadual de Educação do Estado do Maranhão/Cidade de S. Luis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M.G. **Experiências de inovação educativa: o currículo na prática da escola**. Belo Horizonte, 1998.

BORJA, Jordi. Descentralización, una cuestion de método. **Revista Mexicana de Sociologia**. México, nº 4, out/dez 1984.

BORJA, Jordi. **Manual de gestion municipal democrática**. Barcelona: Instituto de Estudios de Administración Local, 1987.

BRASIL. **Plano Decenal de Educação para Todos**. Brasília MEC, 1993.

CEPAL/UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: Ipea/Cepal/Inep, 1995.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação**. In: FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FARAH, Marta F. S. **Reconstruindo o Estado: gestão de organizações e serviços em processo de mudança**. São Paulo: FGV, 1995.

- 
- FERREIRA, N. S. C. (org.) **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FRIGOTTO, G. **A formação e a profissionalização do educador: novos desafios**. In: CNTE. SILVA, T. T.; GENTILLI, P. (org.) Escola S. A, Brasília, DF. ; 1996.
- GROSSI, Maria. **Situacion y perspectivas de los gobiernos locales em Brasil**. In: DELGADO, D. Garcia et al. Descentralización y Democracia. Gobiernos locales em América latina. Barcelona, CLACSO/SUR/CEUMT, 1982.
- JACOBI, Pedro. **Descentralização municipal e participação dos cidadãos: apontamentos para o debate**. Lua Nova, nº 20, p. 131, maio 1990.
- JACOBI, Pedro. **Descentralização, Participação e Democracia**. Educação Municipal. São Paulo: UNDIME, v. 3, nº 6, p. 8. jun. 1990.
- PEREIRA, Luis. C. B; SPINK, Peter. (orgs.) **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação G. Vargas, 2003.
- SPOSATI, ALDAÍSA. **Descentralização democrática e cultura institucional**. Manágua, 1991.
- VIEIRA, S.Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. RBPAE. Porto Alegre: v.23, nº 1 (jan/abr. 2007).