

# A expansão do Programa de Intervenção Pedagógica para as Redes Municipais de Ensino: uma análise de implementação de política pública



## **Josiane Bragato**

Empreendedora Pública do Escritório de Prioridades Estratégicas – Governo do Estado de Minas, alocada na Secretaria de Estado de Educação para o Gerenciamento Estratégico do Programa de Intervenção Pedagógica Municipal. E-mails: <josiane.bragato@escritorio.mg.gov.br> e <josybragato@gmail.com>.

## **Felipe Michel Santos Araújo Braga**

Mestrando em Educação na Universidade de Stanford, EUA. E-mail: <felipe.michel.braga@gmail.com>.

## **Maria das Graças Pedrosa Bittencourt**

Gerente do Programa de Intervenção Pedagógica – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. E-mail: <fitemg@uol.com.br>.

## RESUMO

Este artigo trata da expansão do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) para as redes municipais de ensino de Minas Gerais. É um estudo de caso descritivo e exploratório, a partir da experiência de implementação e monitoramento do Programa. No âmbito estadual, o PIP é uma política pública que busca a melhoria da alfabetização dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental. Segundo o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), o percentual de alunos no nível recomendado de leitura passou de 48,6%, em 2006, para 87,3%, em 2012, enquanto os municípios apresentaram, na média, um crescimento menor no mesmo período. Com a expansão do PIP para as redes municipais de ensino, resultados foram percebidos já no primeiro ano de implantação. Em 2012, o percentual de alunos com nível recomendável de leitura nas redes municipais era de 73,6%. Em 2013, ano da expansão do PIP, um novo patamar foi alcançado: 80,4% dos alunos no nível recomendável.

**Palavras-chave:** Programa de Intervenção Pedagógica. Implementação Adaptativa. Monitoramento. Redes Municipais de Ensino.

## Introdução

O objetivo deste artigo é abordar a expansão do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) para as redes municipais de ensino de Minas Gerais, a fim de promover a reflexão sobre a experiência de adaptação, implementação e monitoramento dessa política pública de educação.

Trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório, a partir da experiência de implantação e monitoramento do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP). Descritivo porque se propõe a discutir uma política pública, detendo-se em fontes secundárias originadas de documentos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), do monitoramento realizado e dos resultados diretos observados, associando-os à concepção de sua implementação e, também, a bibliografias sobre o tema. É exploratório, na medida em que trata da análise da implementação de um Programa ainda muito recente no cenário educacional dos municípios mineiros. Ao mesmo tempo analisa os efeitos, estratégias e resultados alcançados, bem como explora situações pontuais da implementação. Estas, por sua vez, ajudam-nos a apreciar fatos relacionados ao desenho do Programa, à implementação, ao contexto dos municípios, bem como a constatações de dificuldades e mediações necessárias, decisões tomadas e situações cotidianas do monitoramento.

O PIP é uma política pública da Secretaria de Estado de Educação (SEE), pensada a partir do diagnóstico dos resultados alcançados pelos alunos da rede estadual nas avaliações sistêmicas do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), que compõe o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE)<sup>15</sup>. O objetivo do Programa é elevar os índices de alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental, compilado na visão de levar toda criança a ler e escrever até oito anos de idade, o que corresponde ao 3º ano do Ensino Fundamental<sup>16</sup>.

O PIP foi criado em 2006, para alavancar o desempenho dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º anos) da rede estadual. Por meio de um trabalho de acompanhamento da escola e de suporte às atividades pedagógicas, o PIP contribuiu para o avanço da alfabetização no estado, alavancando o percentual de alunos de 3º ano do Ensino Fundamental, no nível recomendado de leitura, de 48,6%, no PROALFA 2006, para 93,1%, no PROALFA 2013 (SIMAVE, 2013)<sup>17</sup>.

Os resultados das redes municipais também cresceram no período, mas, até 2012, observava-se um distanciamento dos resultados da rede estadual e da média das redes municipais. Então, considerando que – de acordo com a Constituição Federal de 1988, com a Constituição Estadual de 1989 e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – é direito do aluno o acesso à educação pública de qualidade, independentemente da rede que frequen-

15. O Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) foi instituído no ano de 2000, com o objetivo de avaliar, anualmente, os índices e níveis de aprendizado dos alunos das escolas públicas, cujos resultados servem de referencial para implantação de políticas públicas e ações pedagógicas. Fazem parte do SIMAVE o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação (PROEB). O PROALFA verifica os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental da rede pública mineira, sendo censitária, no 3º ano, e amostral, no 2º e 4º anos. Os resultados dessa avaliação são usados para embasar as intervenções necessárias ao processo de alfabetização/letramento dos alunos. O PROEB avalia os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, além da 3ª série do Ensino Médio, nas competências de Língua Portuguesa e Matemática. Ambas as avaliações são aplicadas para toda a rede pública de ensino de Minas Gerais. As avaliações do PROALFA e do PROEB são desenvolvidas e corrigidas pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAED), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Disponível em <<http://www.simave.caedufjf.net>>.

16. Lei nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006, estabelece a obrigatoriedade do Ensino Fundamental de Nove Anos. A Resolução Nº 1.086, de 16 de abril de 2008, dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nas escolas estaduais de Minas Gerais, sendo:

Art. 2º O ensino fundamental, com duração de nove anos, estrutura-se em cinco anos iniciais, organizados em ciclos e quatro anos finais organizados em anos de escolaridade.

Art. 3º Os anos iniciais do ensino fundamental são organizados em dois ciclos:

I - Ciclo da Alfabetização, com a duração de três anos de escolaridade.

II - Ciclo Complementar, com a duração de dois anos de escolaridade.

17. Para acesso aos resultados do PROALFA de 2006 a 2013 consultar o site do CAED/UFJF: <<http://www.simave.caedufjf.net>>.

te, e que cabe à SEE coordenar políticas públicas com esse objetivo, foi inaugurado o PIP Municipal.

Em 2011, a SEE já havia iniciado a expansão do PIP, que passou a atender também os últimos anos do Ensino Fundamental. Em 2012, o novo desafio foi expandir a experiência também para todos os municípios de Minas Gerais. Desse modo, o PIP, expandido e adaptado aos municípios, passa a operar pela colaboração dos entes administrativos, por meio de um trabalho permanente, desde a estruturação das equipes até o estabelecimento de canais de apoio pedagógico, visando à melhoria da qualidade da educação em toda a rede pública mineira, com resultados percebidos já no primeiro ano de implantação.

## Desenho e metodologia do Programa

O principal objetivo do PIP é otimizar os índices educacionais do estado de Minas Gerais, colocando os alunos no foco das ações, como merecedores de total atenção dos professores, das escolas e do próprio Poder Público (MINAS GERAIS, 2012).

O Programa partiu de uma aspiração pautada em cinco etapas: 1) Toda a comunidade participando; 2) Toda escola tem que fazer diferença; 3) Nenhum aluno a menos; 4) Todos os alunos progredindo juntos; e 5) Toda a criança lendo e escrevendo até os oito anos (MINAS GERAIS, 2012). Foi executado, resumidamente, em cinco grandes ações: 1) Criação e alinhamento de uma visão inicial comum, qual seja, “toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade”; 2) Desdobramento dessa visão em metas anuais por escola, SRE e SEE; 3) Criação de instrumentos de ligação e apoio da SEE com as escolas; 4) A transformação nas escolas com a capacitação dos agentes educacionais; e 5) A priorização dos esforços, ampliação e consolidação do PIP (MINAS GERAIS, 2012).

Não obstante, o estado de Minas reúne condições que, segundo os estudiosos em políticas públicas, constituem um cenário desfavorável: sua grande extensão territorial, marcada por desigualdades históricas, heterogeneidade das escolas públicas, não apenas nos aspectos físicos como instalações prediais, oferta de laboratórios, bibliotecas ou quadras de esporte, mas também nas sutilezas de como a gestão, conteúdo e projeto pedagógico adotados em cada instituição de ensino são desenvolvidos (SOARES, 2002), tendo em vista o seu vasto universo escolar.

O universo das escolas e das redes municipais é ainda mais heterogêneo, com características regionais e locais próprias, dadas as distintas trajetórias sociais, econômicas e políticas. No entanto, o PIP, desenhado e implementado com foco na identificação de gargalos específicos de cada unidade

escolar, permite a diferenciação do atendimento. Há adaptações na frequência e no tipo de acompanhamento, bem como do foco do apoio concedido à escola, conforme sejam os diagnósticos de suas realidades particulares.

O desenho proposto para o Programa enquadra-se no que diz Berman & McLaughlin (1975), em seus estudos sobre os níveis macro e micro de implementação de políticas educacionais. O nível macro busca influenciar os agentes locais a aceitar as mudanças propostas, enquanto o nível micro busca criar suas políticas internas, que podem ou não estar alinhadas às propostas dos níveis superiores. Do ponto de vista macro, ainda, a implementação tem relação com a adoção da inovação, bem como a incorporação das práticas, ao passo que, no nível micro, implica mudanças organizacionais.

O resultado disso é que as políticas públicas centralizadas, isto é, pensadas e desenvolvidas em nível macro, dependem da aceitação daqueles que as executam em nível local – neste caso, dos municípios –, e não apenas da implementação de novas tecnologias ou mudanças curriculares. Os autores apontam que, para a concretização de mudanças expressivas na educação, é necessário que haja a institucionalização de novos comportamentos, novos relacionamentos e novos papéis para professores, diretores e alunos, bem como para as escolas, as superintendências de ensino e os órgãos centrais. No nível micro, este processo é um jogo entre a adaptação da instituição à inovação, e da inovação à instituição.

Para Berman & McLaughlin (1975), a adaptação mútua dos níveis macro e micro mostra-se como a melhor maneira de implementar as políticas de educação. Significa adaptar o plano original criado pelo órgão central às realidades institucionais vistas nas escolas, ao mesmo tempo em que estas se adaptam para receber as políticas que lhes são direcionadas. Isso acarreta ajustes na metodologia, no escopo e mesmo nos objetivos iniciais da proposta da política, na expectativa de que, com isso, se consiga um ambiente institucional favorável para que a política seja introduzida e mantida. Nesse sentido, a expansão do PIP para os municípios contempla quatro estratégias que, para os autores, possibilitam a adaptação mútua com a internalização das políticas educacionais pelos agentes envolvidos:

1. **Planejamento Adaptativo** (*adaptive planning*): facilita o planejamento das ações à execução do projeto, com sequência de atividades e frequências de interações que permitem mudanças de comportamento e da cultura institucional dos municípios no lidar com a implementação do PIP (contato constante por e-mail, telefone, utilização de ferramentas de monitoramento, etc.);

2. **Treinamento de Pessoal alinhado com a realidade local** (*staff training keyed to the local setting*): realiza formação continuada para o fortalecimento da capacidade executiva dos municípios, alinhamento de expectativas e potencial de cumprimento das atividades previstas;
3. **Desenvolvimento de Material Local** (*local materials development*): elabora e disponibiliza material pedagógico e gerencial adaptado para as realidades municipais, em harmonia com as premissas do projeto (acompanhar resultados, trabalhar com metas, categorizar e priorizar intervenções pedagógicas);
4. **Massa Crítica** (*critical mass*): atua na frente por assegurar profissionais capacitados para orientar os trabalhos e fomentar a implantação e perenização do projeto.



Figura 1. O PIP em cinco etapas.

Fonte: SEE/MG, 2012.

Da mesma forma que na rede estadual, em que as escolas estratégicas, com maior número de alunos abaixo do recomendado no PROALFA, são privilegiadas no atendimento (maior número de visitas, preparação e disponibilização de material pedagógico específico e acesso às Superintendências Regionais de Ensino (SRE), por exemplo), nas redes municipais, a formação das equipes pedagógicas e o foco da atuação são dedicados às escolas que mais têm a contribuir com os resultados globais. A equipe de cada Secretaria

Municipal de Educação (SME) é organizada em função do tamanho da rede municipal, com uma sugestão de perfil profissional (formação com licenciatura plena ou Pedagogia, experiência como alfabetizador, disponibilidade para viagens, liderança e capacidade de resolução de problemas, por exemplo), e com orientações da equipe regional da SEE, que atua, simultaneamente, na execução do PIP da rede estadual e no apoio às redes municipais.

No dia a dia, a proposta é a de que as equipes das redes municipais acompanhem a execução do PIP no município, nos mesmos moldes em que se dá a execução do PIP na rede estadual, com as devidas adequações (MINAS GERAIS, 2014).

Os analistas educacionais e especialistas que compõem as equipes central e regionais do PIP realizam visitas periódicas às escolas com o objetivo de colaborar com o trabalho do professor em sala de aula. Nesses encontros, os educadores discutem propostas de atividades e repassam experiências bem-sucedidas de outras escolas na área pedagógica. Assim, o PIP precisa transformar a sala de aula por meio do apoio e capacitação dos professores alfabetizadores e toda a Equipe Pedagógica da Escola e, ao mesmo tempo, orientar, monitorar e cobrar melhores resultados no desempenho dos alunos.

O Projeto acontece no âmbito da escola, e suas ações principais envolvem a capacitação de multiplicadores e tutores para realizar a intervenção no ambiente escolar, a análise dos resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) por escola, com a geração de plano de intervenção pedagógica e acompanhamento por meio de visitas técnicas em quantidade variável, de acordo com a classificação do desempenho da escola na avaliação (estratégica, intermediária, consolidada)<sup>18</sup>.

As suas principais entregas envolvem articulação de atores nos níveis central e regional. A Subsecretaria de Educação Básica coordena e supervisiona o Projeto no nível central, enquanto as Superintendências Regionais de Ensino são responsáveis, no âmbito do município, pela operacionalização do Programa na rede estadual e no apoio à implementação deste nas redes municipais.

O PIP se destaca por levar a instrumentalização do processo de alfabetização aos professores, com vistas a melhorar a prática em sala de aula e por envolver todos os atores do sistema educacional – da SEE ao professor – no compromisso com o aprendizado do aluno.

A metodologia do Programa é, desse modo, coerente com o que dizem estudiosos em implementação de políticas públicas em educação. Berman & McLaughlin (1975), por exemplo, assinalam que os *inputs* externos das políticas educacionais dos níveis centrais devem ser congruentes com as necessidades locais, suas capacidades e preferências, e não com as intenções do nível central. No nível local, os agentes podem optar por alterar

18. **Escolas Estratégicas:** recomenda-se a realização de 4 visitas mensais. São escolas com mais de 9 alunos (número absoluto) abaixo do nível recomendado de leitura no PROALFA e, portanto, com maior potencial para melhorar o próprio desempenho e impactar nos resultados globais.

**Escolas Intermediárias:** recomenda-se a realização de 1 visita mensal. São escolas com menos de 10 alunos avaliados no PROALFA.

**Escolas Consolidadas:** recomenda-se a realização de 2 visitas mensais. São escolas com resultados satisfatórios em relação ao conjunto de escolas, com 9 ou mais alunos avaliados no PROALFA e 9 ou menos alunos abaixo do nível recomendado de leitura no PROALFA.

ar seus planos, de acordo com as normas da administração central; ou, em nível central, é possível alterar as normas, de acordo com os planos locais. Nessa direção, Ball, Bowe *et al.* (1992), em seus estudos sobre *policy cyclo approach* para análise das políticas educacionais, entendem que a fase de implementação, o que denominam de “contexto da prática”, é aquela em que a política está sujeita à interpretação e recriação, produzindo efeitos e consequências que podem representar mudanças significativas na política original. O ponto-chave incide no fato de que as políticas não são simplesmente “implementadas”. Os professores e demais profissionais envolvidos exercem sobre elas um papel ativo de interpretação e reinterpretção que acreditam ter implicações no processo de implementação.

O PIP Municipal atende a um universo de quase seis mil escolas de Ensino Fundamental. As visitas realizadas pelas equipes municipais a essas escolas são monitoradas pela equipe Central do Programa na SEE. Para que esse gerenciamento seja mais eficiente, os municípios foram categorizados em um subgrupo, o grupo dos Municípios Estratégicos, recebendo tratamento diferenciado. Esse grupo concentra o maior número de alunos abaixo do nível recomendado de leitura no PROALFA das redes municipais, com 15.986 alunos. O município com 100 alunos ou mais abaixo do nível recomendado é considerado estratégico, segundo critério estabelecido (MINAS GERAIS, 2014). Esse foco permite atingir 46 municípios (5% do total de municípios de Minas Gerais) que concentram 53% dos alunos que ainda não alcançaram o nível recomendado de leitura.

Na experiência de implementação do PIP temos, portanto, o exemplo de que uma política pública não deve ser tomada como um ciclo linear. Ela é mais bem representada por redes complexas, compostas por formuladores, gestores, implementadores, beneficiários e *stakeholders*, além dos avaliadores e críticos, todos inter-relacionados. Não há sucessão de etapas; elas se alternam, formando um processo contínuo de aprendizado, de tomada de decisões e de mudanças de rumo (SILVA *et al.*, 2000), que precisam ser consideradas e estar bem claras para que seja possível a sua replicação, como ocorreu nas redes municipais de ensino de Minas Gerais.



## Resultados

O primeiro sucesso dessa iniciativa se deu pela adesão voluntária de todos os 853 municípios com rede própria de ensino do estado. O derradeiro resultado foi identificado pelos resultados do PROALFA: os municípios, em média, passaram do patamar de 73,6% dos alunos no nível recomendado, em 2012, para 80,4%, em 2013. Esse salto de qualidade, além de significativo isoladamente, ainda fez diminuir a diferença entre a rede estadual e as redes municipais de 13,7 para 12,7 pontos percentuais. O sistema público de ensino de Minas Gerais conseguiu aumentar o número de crianças alfabetizadas no tempo certo (8 anos de idade) com maior equidade entre as duas redes.

Além disso, outro fator positivo foi o gerenciamento do Programa, por meio de uma Equipe exclusiva. Nesse sentido, identificou-se a necessidade de estreitar, cada vez mais, o trabalho da Secretaria de Estado de Educação (SEE) com os municípios, através de e-mail e contato por telefone, sobretudo com o grupo dos municípios estratégicos, que apresentam maior potencial de impacto nos resultados globais do PROALFA, além da realização de Encontros com os Secretários Municipais de educação e suas Equipes Pedagógicas para reforçar a parceria Estado-municípios e, também, para avaliar o trabalho desenvolvido.

Nesse processo, verificam-se algumas dificuldades que interferiram no monitoramento e na qualidade da informação obtida: 1) ainda há baixo conhecimento em informática básica em muitas SME; 2) em alguns municípios, as equipes têm pouco conhecimento de gestão, ou competências limitadas para a sua execução – o hábito da maioria das SME sempre foi cuidar do caráter pedagógico do trabalho cotidiano, em detrimento do gerencial, quando ambos são necessários; e 3) há resistência ao gerenciamento, entendido como criador de burocracia no trabalho, perda de tempo e de produtividade.

Considerando esses fatores, entende-se que é preciso buscar a progressiva participação das SME, bem como persistir no apoio ao gerenciamento pedagógico, para que, pela prática, o gerenciamento se torne parte da cultura institucional e uma demanda dos próprios municípios na implementação do PIP, melhorando a qualidade da informação obtida e, junto dela, do planejamento das ações.

Sabemos que o desafio da educação é grande e permanece; e que o sucesso de uma política educacional não depende exclusivamente dela própria, visto que são necessárias outras políticas sociais como, por exemplo, o combate à violência, à pobreza, ao trabalho infantil, bem como a promoção

do esporte, da cultura, entre outros. Contudo, os resultados alcançados pelas redes municipais de ensino corroboram que o PIP, já no primeiro ano de sua expansão, é uma política educacional que vem contribuindo efetivamente para a melhoria do aprendizado nas escolas públicas mineiras.

## Considerações finais

Estender às Secretarias Municipais de Educação a oportunidade de se apropriarem do Programa foi oferecer o acesso democrático aos mesmos instrumentos que contribuíram para o avanço do desempenho dos alunos na rede estadual. Para isso, o PIP adaptado aos municípios passa a operar pela colaboração dos entes administrativos, por meio de um trabalho permanente, desde a estruturação das equipes até o estabelecimento de canais de apoio pedagógico, visando à melhoria da qualidade da educação em toda a rede pública mineira. Resultados foram percebidos no primeiro ano de implantação. A análise do processo de gestão e expansão do PIP revela adaptações estratégicas, por exemplo, no desenho inicialmente pensado do Programa e na trajetória de sua implementação. Aponta para a importância e necessidade de 1) facilitar o planejamento das ações à execução do projeto, com sequência de atividades e frequências de interações que permitem mudanças de comportamento e da cultura institucional dos municípios no lidar com a implementação do PIP; 2) formação continuada para o fortalecimento da capacidade executiva dos municípios, alinhamento de expectativas e potencial de realização das atividades previstas; 3) construção e disponibilização de material adaptado para as realidades municipais, em harmonia com as premissas do projeto (acompanhar resultados, trabalhar com metas, categorizar e priorizar intervenções pedagógicas); e 4) formar massa crítica: profissionais capacitados para orientar os trabalhos e fomentar a implantação e perenização do projeto.

O grande ganho com a experiência de expansão do PIP para as redes municipais de ensino foi a aproximação da rede estadual com as redes municipais, facilitando a comunicação e a troca das informações, bem como a implantação de uma estratégia de gestão pedagógica, com foco na aprendizagem do aluno e conquista de resultados reais. No dia a dia, as Secretarias Municipais reportam-se diretamente ao Órgão Central, o que permite conhecer especificidades da realização do Programa nos municípios. Além disso, ocorrem trocas de experiências e de boas práticas, e compartilham-se referências e alternativas de ação.

Nesse processo, como esperado, foi possível também verificar algumas dificuldades que interferiram no monitoramento e na qualidade da informação obtida:

1) Ainda há baixo conhecimento em informática básica em muitas redes municipais;

2) Em alguns municípios, as equipes têm pouco conhecimento de gestão, ou competências limitadas para a sua execução – o histórico da maioria das redes municipais foi o cuidar do caráter administrativo do trabalho cotidiano, em detrimento do pedagógico, quando ambos são necessários; e

3) Há resistência ao gerenciamento, ao monitoramento das atividades, à coleta de informações, entendidos como criadores de mecanismos de autorreferência no trabalho, perda de tempo e de produtividade.

Considerando esses fatores, entende-se que é preciso buscar a progressiva participação das redes municipais, para que essas possam, assim como a rede estadual tem buscado, praticar a gestão por resultados educacionais, não apenas pelos resultados numéricos, mas pela realização do direito fundamental de acesso à educação de qualidade e com equidade que esses indicadores representam. À rede estadual cabe persistir no apoio ao gerenciamento pedagógico, para que, pela frequência e sequência das atividades, o monitoramento e a avaliação se tornem parte da cultura institucional e se consolidem como uma demanda dos próprios municípios na implementação do PIP.

Essa é uma cultura já consolidada na implementação do PIP na rede estadual e, apesar das dificuldades percebidas, já se verifica uma mudança por parte dos municípios no lidar com o gerenciamento das informações e na gestão educacional pautada por objetivos e orientada para resultados. A ampliação da educação pública de qualidade é foco das transformações almejadas pelo PIP, nas redes estadual e municipais, e está, pois, em andamento, na rede pública de Minas Gerais.

## REFERÊNCIAS

BERMAN, Paul; MCLAUGHLIN, Milbrey W. **Macro and Micro Implementation**. California: The Rand Corporation, 1975.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Programa de Intervenção Pedagógica Municipal**. SEE, 2012.

MINAS GERAIS. Escritório de Prioridades Estratégicas. **Relatório do Gerenciamento das atividades do PIP Municipal do primeiro semestre de 2014, referente ao Plano de Trabalho da Empreendedora Pública Josiane Bragato**. Manuscrito não publicado. 2014.

SILVA, P. L. B. *e tal*. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos**. Universidade Estadual de Campinas, 2000.

SOARES, Chico. **Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.