

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD

Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva

GESTÃO DA EDUCAÇÃO
(NOVA GESTÃO PÚBLICA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESTADUAL)

Panambi, RS
2024

Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO
(NOVA GESTÃO PÚBLICA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESTADUAL)**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade EAD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em 13 de julho de 2024:

Nelson Guilherme Machado Pinto, Dr. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)

Luis Carlos Zucatto, Dr. (UFSM)
(Examinador)

Bianca Jupiara Fortes Schardong, Dr(a). (UFSM)
(Examinador)

Sirlei Glasenapp, Dr(a). (UFSM)
(Suplente)

Panambi, RS
2024

RESUMO

GESTÃO DA EDUCAÇÃO (NOVA GESTÃO PÚBLICA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO ESTADUAL)

AUTOR: Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva

ORIENTADOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

A Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) busca novas abordagens para a administração pública visando um Estado mais integrado e coeso, fundamentado na democracia e cidadania através da participação social. No Brasil, as inovações governamentais federais, estaduais e municipais refletem princípios da Pós-NGP, incluindo colaboração, parcerias, redes de serviços públicos, visão holística, *accountability*, responsividade, participação, liderança, coordenação, governo eletrônico e fortalecimento da burocracia. Esse movimento destaca a interação social e o envolvimento de diversos stakeholders como base para a inovação administrativa. O presente estudo investigou a percepção desses princípios por membros de uma escola estadual no Rio Grande do Sul, utilizando metodologia qualitativa, com questionários semiabertos e análise lexical, intermediada pelo software *Iramuteq*. Os 33 participantes, possuem majoritariamente entre 44 e 59 anos, pós-graduados e atuantes em níveis operacionais e táticos, avaliaram positivamente quase todos os princípios da Pós-NGP, havendo fragilidades relacionados a coordenação, controle e *accountability*. Destacou-se ainda, em relação a gestão educacional contemporânea, a necessidade de distinguir igualdade e equidade na distribuição de recursos públicos em escolas deficitárias. O estudo demonstrou a viabilidade da implementação da Pós-NGP em contextos educacionais, sugerindo futuras pesquisas com questionários em escala *Likert* e expansão para outras regiões. Contribuições importantes foram feitas para aprimorar a gestão educacional e fortalecer a participação de todos os interessados nas decisões públicas.

Palavras-chave: Pós-Nova Gestão Pública. Estudo Qualitativo. Gestão Pública Educacional. Administração Pública.

ABSTRACT

EDUCATION MANAGEMENT (NEW PUBLIC MANAGEMENT IN STATE EDUCATION MANAGEMENT)

AUTHOR: Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva
ADVISOR: Nelson Guilherme Machado Pinto

Post-New Public Management (Post-NGP) seeks new approaches to public administration aiming for a more integrated and cohesive State, based on democracy and citizenship through social participation. In Brazil, federal, state and municipal government innovations reflect Post-NGP principles, including collaboration, partnerships, public service networks, holistic vision, accountability, responsiveness, participation, leadership, coordination, electronic government and strengthening bureaucracy. This movement highlights social interaction and the involvement of diverse stakeholders as the basis for administrative innovation. The present study investigated the perception of these principles by members of a state school in Rio Grande do Sul, using qualitative methodology, with semi-open questionnaires and lexical analysis, mediated by the Iramuteq software. The 33 participants, mostly between 44 and 59 years old, postgraduates and working at operational and tactical levels, positively evaluated almost all of the Post-NGP principles, with weaknesses related to coordination, control and accountability. In relation to contemporary educational management, the need to distinguish equality and equity in the distribution of public resources in deficit schools was also highlighted. The study demonstrated the feasibility of implementing Post-NGP in educational contexts, suggesting future research with Likert scale questionnaires and expansion to other regions. Important contributions were made to improve educational management and strengthen the participation of all interested parties in public decisions.

Keywords: Post-New Public Management. Qualitative Study. Educational Public Management. Public administration.

1 INTRODUÇÃO

Ao término do século XX, emergiram processos reformistas intensos, difundidos em países de todos os continentes, com a finalidade de instaurar alterações no aparelhamento do Estado. O propósito foi otimizá-lo, especialmente incorporando práticas consolidadas no setor privado. Esse movimento, denominado Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM), revelou resultados notavelmente diversos, com uma disparidade explicada pela complexidade dos objetivos e pela diversidade do arcabouço institucional preexistente nos países originários, influenciando mutuamente a extensão das mudanças estruturais almejadas (POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

Incontestavelmente, essas reformas, estenderam-se ao longo de várias décadas, evoluindo e assimilando perspectivas distintas sobre o funcionamento da administração pública, conduzindo à adoção de novos princípios e diretrizes. Convergentemente, foram considerados os custos transacionais elevados e os resultados possivelmente, aquém do planejado, mediante a isto, os governos direcionaram seus esforços para estratégias pragmáticas de melhorias incrementais e constantes, ou seja, as micro melhorias, que vêm ganhando destaque crescente no setor público (CAVALCANTE et al., 2017).

Não obstante, merece evidência a convergência atual da gestão pública com a governança, que, de diversas formas, incorpora parte significativa dos princípios e diretrizes específicas na literatura e na prática governamental contemporânea, sendo também designadas como Pós-Nova Gestão Pública (LEVI-FAUR, 2012).

De modo mais específico, a Pós-NGP pode ser caracterizada como um movimento para se considerarem novas abordagens para a administração pública, ao qual emerge na busca para tentar formar um Estado integrado e coeso, com decisões mais efetivas e legítimas, baseado em valores de democracia e cidadania por meio da participação da sociedade nas decisões da administração pública (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014).

No contexto brasileiro, há evidências de manifestações do Pós-NGP nas principais inovações do governo federal (CAVALCANTE, 2018) e na gestão dos governos estaduais e municipais (CAVALCANTE, 2019). Para este mesmo autor, as principais tendências e/ou diretrizes emanadas pelas Pós-NGP são a colaboração e parcerias; formação de redes na provisão de serviços públicos; visão integrada e holística da gestão pública; *accountability* e responsividade; participação e engajamento; liderança; coordenação e controle; *e-government*; e o fortalecimento da burocracia pública.

Destaca-se ainda, que a característica basilar a todas estas concepções está centrada na interação social, visto pelo intermédio da abertura e envolvimento dos diferentes atores interessados, direta e/ou indiretamente, com o serviço público, ao qual propicia o aprimoramento e a inovação da própria administração pública (KINDER, 2012).

Entretanto, até o presente momento, conforme levantamento bibliográfico realizado pelo autor, em repositórios acadêmicos como *Scielo*, *Google Scholar*, *Spell* e *Web of Science*, há poucos trabalhos consolidados acerca da presença da Pós-NGP na educação pública brasileira. Logo, julga-se, que a presente investigação manifesta elevado grau de pertinência, uma vez que esse setor, historicamente é marcado por problemas específicos e estruturais que impactam qualitativamente a mão de obra e o desenvolvimento nacional (POCHMANN, 2008).

No cenário da Pós-NGP, caracterizado por tendências de trabalho coletivo, participativo, integrado e transparente com agentes internos e externos às organizações públicas (KINDER, 2012), e na necessidade em se produzir maior conhecimento sobre a Pós-NGP no setor educacional público, emerge a presente problemática de pesquisa, acerca de “Como os princípios e/ou diretrizes da Pós-Nova Gestão Pública são percebidos pelos membros de uma equipe escolar, de uma escola estadual no Rio Grande do Sul?”

Mediante a indagação anteriormente auferida, define como objetivo deste estudo investigar a presença de manifestações da Pós-NGP na gestão educacional pública brasileira, por meio da verificação do grau de entendimento dos membros de uma unidade escolar em relação à Pós-Nova Gestão Pública, considerando seus conceitos gerais, específicas e práticas (diretas e/ou indiretas) de atuação. A produção de mais conhecimentos sobre o tema pode, eventualmente, contribuir com soluções inovadoras para os desafios existentes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como forma de responder a problemática de pesquisa e contemplar o objetivo central a que mesma se orienta, são estabelecidos alguns alicerces teóricos aos quais buscam trazer maior profundidade aos aspectos conceituais e propiciar elementos norteadores para construção de conjecturas e/ou teorizações do fenômeno em análise. Mediante a isto, são realizadas duas seções teóricas, na primeira, de nominada Nova Gestão Pública, Pós-Nova Gestão Pública e a Governança, são expostos os princípios e conceitos inerentes aos movimentos de gestão pública, conforme o processo de aprimoramento junto a contemplação de ânsias e/ou necessidades específicas; na seguinte, Gestão Escolar na Contemporaneidade, lança-se um olhar em um segmento específico da gestão pública, desvelando suas particularidades e/ou diretrizes, realizando uma ponte entre os construtos teóricos galgada na seção anterior, com as especificidades existentes na gestão pública em educação, desvelando entendimento convergentes e/ou dissonâncias

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA, PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA E A GOVERNANÇA

A Nova Gestão Pública surge em decorrência das fragilidades do modelo de gestão burocrática clássica amplamente adotado por governos de países ocidentais, bem como, em decorrência das crises de arrecadação fiscal, da ampla maioria dos países. Com isto, são propostas alterações no modo e na função ao qual o Estado se destina (modelo Neoliberal), sob viés gerencialista de gestão pública, com vistas a obtenção de melhores performances/indicadores, frente aos resultados produzidos pelos recursos fiscais da população (HOOD; DIXON, 2015).

Para Christensen, Lægreid (2007), Goldfinch, (2009) e Cavalcante (2018), este processo de reestruturação do *modus operandi* da gestão pública, pode ser segmentado em duas fases, na primeira o setor público buscou se assemelhar a forma de funcionamento da iniciativa privada, orquestrada pelos princípios de eficiência, eficácia e a competitividade de mercado.

Nesta fase, os preceitos e protocolos de ação pública buscavam dar maior destaque no desempenho das ações, balizados por quantificadores de custos, processos e efeitos; arranjos estruturais enxutos e especializados; bonificação no cumprimento metas; incentivo a concorrência; e na satisfação dos usuários dos serviços públicos (visto como clientes) (POLLITT; BOUCKAERT, 2011b).

Uma categorização recorrente na literatura [...] condensa o movimento gerencialista em três grandes diretrizes: *i*) desagregação: hierarquias mais amplas e internamente mais planas, com controles via sistemas gerenciais e de informações; *ii*) concorrência: separação comprador/prestador nas estruturas governamentais com vistas a promover competição entre potenciais prestadores de serviços; *iii*) incentivação: motivação de servidores restrita a incentivos pecuniários de desempenho (CAVALCANTE, 2018).

A característica distintiva da primeira fase para a segunda na NGP, reside na combinação da abordagem reformista, que buscava eficiência e redução de gastos, com a priorização da qualidade dos serviços oferecidos. Convergentemente, destaca-se o empoderamento do cidadão, na escolha de serviços, por meio da competição entre os órgãos

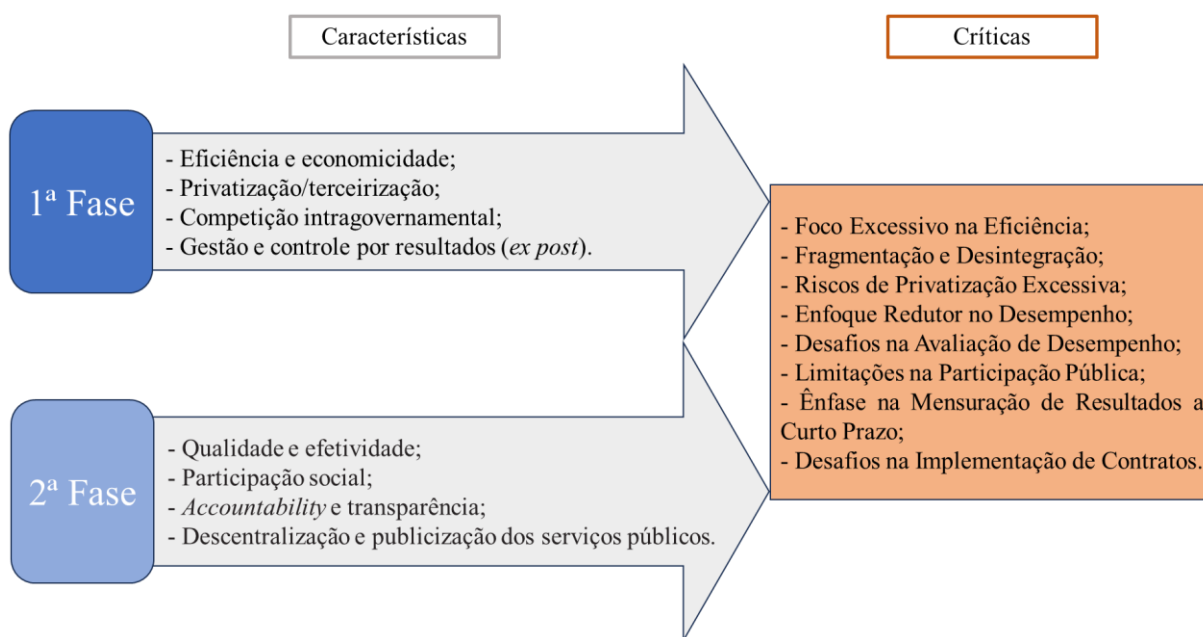
públicos, bem como, no fortalecimento dos princípios da *accountability*, no que tange a prestação de contas, responsabilização e a transparência no uso dos recursos públicos (MAIA; CORREIA, 2022).

Para Cavalcante (2018), essa característica de maior envolvimento da sociedade na gestão e na formulação de políticas também se reflete na ampliação da participação, não apenas da sociedade civil, mas também do setor privado. Com isto, estratégias inovadoras na condução dos serviços públicos têm sido suscitadas, ultrapassando abordagens tradicionais de execução, privatização e contratação de serviços pelo terceiro setor.

Mediante a isto, ao se orquestrar uma administração pública mais flexível e eficiente, bem como, responsiva às demandas da sociedade, se fez necessário aumentar significativamente o uso de ferramentas de gestão de desempenho, aos quais, são empregadas tanto nos processos de avaliação e monitoramento de políticas quanto na administração de recursos humanos. Além disso, é evidente uma tendência de redução das responsabilidades e funções do Estado, seja transferindo-as para governos regionais ou locais, ou explorando novas formas de divulgação dos serviços públicos, por intermédio de instituições com ou sem fins lucrativos (POLLITT; BOUCKAERT, 2011b).

Observe-se, assim, uma clara complexificação nos objetivos e princípios orientadores entre a primeira fase da NGP e as reformas incorridas em sua segunda fase, todavia, ambas as etapas não produziram mudanças significativas na administração pública, sendo sujeitas a diversas críticas (CAVALCANTE, 2018). A Figura 1 apresenta as principais características e críticas as fases da NGP.

Figura 1 – Características e críticas a Nova Gestão Pública



Fonte: adaptado de Cavalcante (2017; 2018).

Dentre as principais críticas, a ambas as fases da NGP, Cavalcante (2017; 2018), aponta a preocupação excessiva com a eficiência, ao qual pode negligenciar outros valores essenciais, como equidade, justiça social e responsividade às diversas necessidades da sociedade; fragmentação e desintegração resultante da ênfase na descentralização e agencificação, conduzindo à falta de coordenação e cooperação entre as diferentes partes do governo; privatização excessiva dos serviços públicos, podendo resultar em uma transferência de responsabilidades para o setor privado, agravando as desigualdades, por colocar o lucro acima

do interesse público; a abordagem baseada em indicadores de desempenho quantificáveis, pode ter um efeito redutor ao ignorar aspectos qualitativos e impactos a longo prazo das políticas públicas; simplificação excessiva pode não capturar toda a complexidade das questões governamentais; implementação de sistemas de avaliação de desempenho é complexa e pode estar sujeita a distorções; há riscos de se concentrar em metas superficiais, em detrimento de objetivos mais amplos e complexos; a busca pela eficiência pode limitar a participação pública na tomada de decisões, o que pode reduzir a transparência e a responsabilidade no governo; a pressão por resultados de curto prazo pode ser incompatível com estratégias sustentáveis e de longo prazo, negligenciando os desafios e benefícios de políticas que se estendem ao longo do tempo; a implementação de contratos e mecanismos de mercado na administração pública pode superar obstáculos na definição precisa de análises, gestão de riscos e manutenção de padrões éticos.

É importante destacar que essas críticas à NGP não anulam seus méritos, mas ressaltam a necessidade de uma implementação cuidadosa e equilibrada, levando em consideração a complexidade da governança pública e buscando o aprimoramento constante para atender às diversas necessidades da sociedade (DOMMETT; FLINDERS, 2015).

Como base em autores como Christensen e Lægreid (2007); Pollitt e Bouckaert (2011a); Greve, Lægreid e Rykkja (2016), a perspectiva predominante é que a prática de gestão no século XXI está inclinada a se afastar de uma aderência estrita a modelos ou paradigmas, concentrando-se em vez disso em tendências delineadas por princípios e diretrizes. Nesse contexto, a administração contemporânea não apenas retém certos elementos originais da NGP, como eficiência, gestão baseada em desempenho e foco em resultados/impactos, mas, acima de tudo, incorpora e destaca a combinação de outros princípios e diretrizes na construção de estruturas de governança propícias a processos inovadores (CAVALCANTE, 2019).

Mediante a isto, autores como Motta (2013); Cavalcante e Lotta (2021); Osborne, Powell e Strokosch (2022); e Cho (2023), consideram que as recomendações da Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) passam a incluir (i) a colaboração e a formação de parcerias, visando obter soluções conjuntas para questões complexas, intermediadas pela interlocução dos atores públicos, com os agentes privados e da sociedade civil; (ii) a formação de redes de atuação na prestação dos serviços públicos, refletindo a compreensão de que desafios complexos muitas vezes requerem abordagens interconectadas e coordenadas; (iii) a adoção de uma visão integrada e holística, buscando a coesão e coerência das políticas e a prestação de serviços de forma conexa; (iv) a coordenação e o controle, de modo a reforçar as capacidade de organização e monitoramento de políticas estratégicas, especialmente aquelas promovidas pelo núcleo governamental; (v) a *accountability*, de modo a implementar e/ou ampliar os processos de prestação de contas e a capacidade de resposta da administração pública à sociedade; (vi) suscitar a participação e o engajamento social, por intermédio de canais de informação, que subsidiem o processo decisório e o estímulo ao envolvimento da sociedade; (vii) governo eletrônico (e-Government), com adoção frequente de tecnologias da informação para aumentar a transparência do setor público, bem como o acesso e envolvimento do cidadão; (viii) liderança, vista no reconhecimento da importância do papel do líder (político, administrativo ou cidadão) na gestão pública, especialmente em processos empreendedores; e no (ix) fortalecimento da burocracia pública, intermediada pelo investimento na profissionalização e valorização do corpo funcional do Estado, tornando-o mais eficiente, interdisciplinar e responsivo à sociedade.

De um modo mais abrangente, a Pós-NGP busca conciliar a busca por eficiência com valores como responsividade, participação, integração e transparência. Ela reconhece a complexidade dos desafios enfrentados pela administração pública contemporânea e busca abordagens mais flexíveis e adaptáveis para atender às necessidades da sociedade (CAVALCANTE; LOTTA, 2021).

Além disso, a característica mais marcante da administração pública contemporânea é a sua convergência com o conceito de governança. Em diversos contextos, essa convergência consegue incorporar uma parte significativa dos princípios e diretrizes pós-Nova Gestão Pública (pós-NGP), conforme análises de Menicucci e Gontijo (2016), no qual o tema da governança tornou-se ubíquo no debate contemporâneo sobre gestão pública e políticas públicas, sendo uma palavra-chave especialmente durante os anos 1990, quando definiu um novo papel para o Estado na sociedade. Este termo engloba diversas formas, como governança empreendedora, governança cooperativa, boa governança, governança participativa, governança local e governança sociopolítica, entre outras expressões. Em linhas gerais, governança refere-se à redefinição e ampliação das maneiras como o Estado se relaciona com a sociedade, ou como o governo, agentes privados e sociedade interagem. Sua característica distintiva reside na dimensão relacional, indicando uma descentralização do processo decisório e da ação pública para além dos limites das instituições formais do Estado (MENICUCCI; GONTIJO, 2016).

Enquanto a administração pública tradicional encontra sua inspiração na hierarquia, conforme o modelo burocrático, a Nova Gestão Pública (NGP) é predominantemente orientada pela lógica do mercado. Na fase pós-Nova Gestão Pública, a influência provém das redes, que se tornam fundamentais para a gestão e a entrega de políticas públicas. Em contraste com a NGP, que se fundamenta em crenças fundamentais de eficiência, competição e contratos, no contexto da governança pública, essas crenças se aproximam mais de valores como confiança e reciprocidade (MEULEMAN, 2008).

As reformas da NGP preconizavam a desagregação das organizações públicas, a concorrência intragovernamental e o foco em incentivos financeiros vinculados ao desempenho, as orientações atuais envolvem uma visão holística e integrada da ação pública. Isso inclui colaboração e formação de redes, ênfase em incentivos para além dos financeiros, como interdisciplinaridade e expansividade dos servidores perante a sociedade, bem como o envolvimento e o engajamento da desta (MARANHÃO, 2023).

Essas tendências convergem com o conceito de governança nas organizações do setor público, uma vez que pressupõem a atuação em sociedades complexas e pluralistas, fundamentadas em redes de parcerias e colaborações. A diversificação das formas de relacionamento estatal pode ser concretizada pelo compartilhamento de atividades e funções com agentes privados, visando objetivos relacionados à eficiência e ao desempenho, como na primeira geração do movimento gerencialista, ou com objetivos democráticos e de prestação de contas, mais próximos das iniciativas mais recentes. Enquanto a administração pública tradicional focava no usuário e a NGP alternou entre cliente e consumidor, na lógica de governança, o foco é o cidadão como parceiro no processo de formulação e implementação de políticas públicas. O cidadão não é apenas o beneficiário final do serviço público, mas também um ator crucial na construção de valor público (CAVALCANTE, 2019).

Quanto ao papel do Estado, ao invés de favorecer o isolamento da burocracia, conforme o modelo tradicional, ou a supremacia do mercado na prestação de serviços públicos, a atenção volta-se para o fortalecimento da capacidade da burocracia em liderar esse processo, com uma relação mais interativa com a sociedade. Nesse sentido, a governança pública reconhece a importância da função estatal nas políticas públicas, não como o único executor, mas como um direcionador. Essa visão mais híbrida de administração pública destaca a relevância da liderança e do aparato estatal na prestação de serviços públicos, reconhecendo que a capacidade inovadora tende a se expandir quando articulada com atores sociais e da iniciativa privada, tanto nos processos deliberativos quanto na implementação e controle das políticas públicas (SØRENSEN, 2012).

O TCU (2014) enfatiza a necessidade de se adotar certos mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), bem como seus componentes, para que as funções de

governança sejam executadas corretamente. O Quadro 1 ilustra de forma sintetizada os mecanismos de liderança e os componentes a eles associados.

Quadro 1 – Mecanismos de governança e seus componentes

Mecanismos	Componentes	Descrição
Liderança	Pessoas e competências	Estabelece a importância nas qualificações das pessoas na organização, incluindo competências, conhecimentos e atitudes dos líderes, que devem focar em resultados. Também ressalta que a seleção dos membros da alta administração deve ser baseada na competência adequada para suas funções.
	Princípios e comportamentos	Para alcançar excelência nos serviços, as organizações precisam de pessoas capacitadas e éticas, adotando códigos de ética e mecanismos de controle para prevenir comportamentos desviantes.
	Liderança organizacional	Abrange a delegação de competências e coordenação organizacional, com os líderes desenvolvendo atividades para alcançar metas, mantendo a responsabilidade final com o gestor principal.
	Sistema de governança	Trata da organização, interação e comportamento dos atores da governança para atingir eficiência, incluindo estruturas e processos tanto internos quanto externos no setor público.
Estratégia	Relacionamento com partes interessadas	Foca em manter os stakeholders alinhados com os objetivos da organização, envolvendo-os para entender suas necessidades e expectativas. Destaca-se a importância de estabelecer um relacionamento adequado e equilibrado com todas as partes, além de disseminar informações de forma equitativa, usando estratégias de comunicação eficazes.
	Estratégia organizacional	Destaca a escolha de uma estratégia organizacional que envolva as partes interessadas na definição de objetivos, visando eficiência e eficácia nos resultados e incluindo avaliação do desempenho. É fundamental para a governança que a instituição tenha uma estratégia clara e objetivos definidos.
	Alinhamento transacional	Enfoca a importância de as instituições formarem relações transorganizacionais para fortalecer e impulsionar objetivos comuns. Destaca o uso de mecanismos que promovam uma atuação uniforme e cooperativa, incentivando a colaboração na elaboração e condução de políticas públicas.
Controle	Gestão de riscos e controle interno	Trata da definição de riscos aceitáveis para as atividades de uma organização e a necessidade de implantar controles mais robustos com o crescimento organizacional. As organizações devem estabelecer e monitorar eficazmente critérios de gestão de riscos para minimizar impactos negativos e melhorar o desempenho.
	Auditoria interna	Destaca a importância da auditoria interna na assistência à gestão para o controle de riscos e prevenção de fraudes. É essencial definir as funções e garantir a independência da auditoria interna, permitindo que ela contribua significativamente para a melhoria dos processos organizacionais.
	Accountability e transparência	A implementação de um sistema de governança pública requer mecanismos de prestação de contas e responsabilização para assegurar <i>accountability</i> . Isso inclui práticas de transparência e avaliação da satisfação dos <i>stakeholders</i> . Permitir acesso aos resultados da gestão possibilita que a administração identifique e melhore processos deficientes.

Fonte: adaptado de TCU (2014); e Costa et al. (2018).

O Quadro 1 estabelece que os mecanismos de governança pública são ligados a uma série de componentes, e quando executados assertivamente, propiciam a contemplação dos objetivos orquestrados, promulgando o estabelecimento de uma governança pública eficaz.

Convergentemente, Costa et al (2018), aponta que os três mecanismos essenciais de governança - liderança, estratégia e controle - devem ser avaliados e alinhados às quatro dimensões de observação da governança no setor público, que são: sociedade e estado; entidades federativas, poderes e políticas públicas; órgãos e entidades; e processos internos das organizações. O objetivo é garantir que as orientações estratégicas de nível superior sejam efetivamente implementadas nos níveis mais baixos da estrutura organizacional.

2.2 GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE

A reformulação da administração pública resultou em alterações nas estruturas organizacionais e na gestão dos sistemas escolares e das escolas. Essas mudanças foram principalmente justificadas pela necessidade de modernizar a administração, buscando atender aos princípios de igualdade e universalidade estabelecidos na Constituição Federal de 1988. Através de medidas que promoveram a descentralização, concederam maior autonomia aos sistemas educacionais e às escolas, e democratizaram os processos organizacionais, o objetivo era alcançar uma gestão mais transparente dos recursos públicos, além de garantir a participação ativa dos envolvidos no processo (ADRIÃO; CAMARGO, 2007).

Dessa forma, o acesso ao ensino emerge como um dos fundamentos cruciais para o progresso nacional e como uma ferramenta essencial na construção de uma sociedade mais equitativa. Nessa visão, a educação é reconhecida como um direito social, representando o acesso a um bem de interesse público, intrinsecamente ligado aos princípios fundamentais da dignidade humana e ao exercício da cidadania. Como um direito social, é responsabilidade do Estado assegurar a todos os cidadãos o acesso à educação, de forma a atender e corresponder às aspirações e desejos da sociedade. O conceito de educação para a cidadania, portanto, surge como uma necessidade política e pedagógica essencial para que a escola cumpra eficazmente sua função social (PARO, 2007).

Contudo, de maneira subentendida, sempre houve a intenção de incorporar no âmbito público os conceitos de eficiência, produtividade e racionalidade que são intrínsecos à lógica empresarial. Vale ressaltar que essas noções são relevantes, contanto que se reconheça que a educação não opera como uma fábrica de produtos, mas tem como principal propósito a formação integral das pessoas (PEREIRA, 2007).

Além de seu papel no desenvolvimento pessoal, a educação é considerada um dos elementos essenciais para o avanço socioeconômico de uma nação. Ela é percebida como uma prática social responsável pela disseminação da cultura e dos conhecimentos historicamente produzidos pela humanidade. Assim, a educação emerge como um fator crucial tanto social quanto politicamente, atribuindo-lhe a capacidade de moldar a realidade por meio de políticas públicas que abordem as necessidades de universalização do acesso, da permanência e do sucesso dos estudantes (BARBOSA, 2004).

Embora a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, destaquem a gestão democrática como um princípio fundamental do sistema educacional, implementar efetivamente essa gestão no dia a dia escolar tem sido desafiador. Já em 1991, Mello alertava para o fato de que o aumento quantitativo das escolas não estava sendo acompanhado por uma reorganização institucional adequada, nem pela oferta de condições mínimas para seu funcionamento. Conforme o número de escolas aumentou, os controles centralizados também se multiplicaram e diversificaram para regular o funcionamento das milhares de unidades escolares de maneira centralizada, caracterizando um modelo de gestão mais centralizado nos sistemas educacionais (MELLO, 1991; PRETO, 2022).

Na esfera da administração escolar, a incorporação das ideias de eficiência, produtividade e racionalidade, características da lógica empresarial, revela-se como um indicador evidente de uma gestão centralizada em termos de concepções. No entanto, essa

gestão se torna descentralizada quando se trata de práticas e exigências, contrariando as expectativas e resultando em uma eficácia pedagógica reduzida. Esse fenômeno é originado por um hibridismo nos níveis de concepções, práticas e resultados (MACHADO; FALSARELLA, 2020).

Ainda com base em Machado e Falsarella (2020), administrar uma escola não se limita à mera aplicação de métodos, técnicas e princípios de gestão empresarial. Sendo uma instituição social, a sua lógica organizacional e objetivos são delineados por propósitos político-pedagógicos. As políticas educacionais concebidas em escritórios não instigam automaticamente o envolvimento efetivo e o comprometimento dos diversos atores responsáveis por sua implementação. Isso é especialmente válido quando se considera a definição da educação como um processo de criação, inovação e apropriação da cultura historicamente produzida e consistentemente em construção pela humanidade.

A gestão escolar, vista sob a ótica das relações sociais nas quais são criadas as condições para sua concretização, há que estar orientada por princípios democráticos e, portanto, pelo reconhecimento da importância da participação dos envolvidos nos processos decisórios. Em outras palavras, pelo modo como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores e os modos como esses se apropriam delas e as transformam. Pela democratização dos processos de organização e coordenação das ações, a escola busca seu nível de autonomia, equilibrando-se entre as especificidades do sistema de ensino e a cultura comunitária da localidade a qual pertence. Entendemos que a democratização não diz respeito apenas à gestão, com a criação de conselhos e a possível eleição do diretor da escola e de outros integrantes da equipe, mas deve espalhar-se por toda a organização escolar, chegando às salas de aula, de modo que se crie um ambiente e um clima interativo na escola (MACHADO; FALSARELLA, 2020, p. 12).

No entanto, para Libâneo (20125), oficialmente observa-se a implementação de avaliações externas com o propósito de regular, o uso de indicadores e o estabelecimento de metas a serem atingidas pelas instituições educacionais públicas. Nesse contexto, os programas de avaliação externa geralmente adotam uma abordagem gerencialista focada na racionalização, atribuindo às escolas a corresponsabilidade pelas ações e simultaneamente pelos resultados, mas sem envolvimento na formulação das políticas. A eficácia da gestão passa, portanto, a ser vinculada aos exames de larga escala, nos quais o desempenho positivo dos alunos torna-se uma referência para avaliação das escolas, sem considerar as características regionais e específicas de cada instituição e do seu entorno.

Oliveira (2015), aponta que, é conhecido, apesar do discurso idealista sobre o acesso e expansão da educação para os setores mais vulneráveis da população, o que prevalece é uma inserção precária que não confirma o direito à educação como um elemento indutor à cidadania. A falta de condições básicas, recursos humanos, materiais e culturais revela o quão desigual uma escola se apresenta para os mais pobres. Embora essa disparidade seja reconhecida, o sistema educacional utiliza mecanismos de controle e regulação para todas as escolas, monitorando sua eficiência com base no mérito acadêmico. Isso significa que as avaliações em larga escala são aplicadas de maneira uniforme, sem considerar as diferenças e especificidade de cada organização escolar, aferindo o desempenho com base puramente nos resultados dos testes dos alunos.

A atribuição de responsabilidades à escola para implementar programas, projetos, currículos e avaliações em diversos níveis (sistema, escola e sala de aula) parece não garantir a permanência, o sucesso, a inclusão e a qualidade social do ensino. Nesse contexto, é importante destacar que a descentralização ocorre no âmbito da execução prática, enquanto a responsabilidade de reflexão e planejamento fica a cargo das instâncias hierarquicamente superiores à escola nos sistemas educacionais (MACHADO; FALSARELLA, 2020).

Imerso nesta perspectiva conflituosa de desafios, encontram-se os atores públicos educacionais, figurados na pessoa dos professores, agentes educacionais (monitores, serventes e secretários), coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, vice-diretores e diretores escolares, aos quais buscam atender simultaneamente aos princípios e ordenamentos orquestrados pelas esferas hierarquicamente superiores, no que tange aos modelos de Gestão Pública (NGP e/ou Pós-NGP), bem como, aos princípios da gestão democráticas; as finalidades social e filosoficamente pactuadas para a existência/permanência das instituições escolares, assim como, as particularidades originárias das realidades locais, aos quais pertencem (BOFF; ZULIANELO, 2021).

É precisamente nesse preâmbulo, que a presente pesquisa adquire legitimidade, uma vez que tem como objetivo examinar a presença de elementos da Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) na gestão educacional pública brasileira, por intermédio da avaliação do grau de compreensão dos membros de uma unidade escolar em relação ao Pós-NGP, considerando seus conceitos gerais, características específicas e práticas (diretas e/ou indiretas) de atuação. A próxima seção descreve a metodologia delineada para esta investigação, explicando como foram obtidas informações sólidas sobre as características da análise.

3 MÉTODO

Com base no problema de pesquisa sobre a percepção dos membros de uma equipe escolar sobre os princípios e diretrizes da Pós-Nova Gestão Pública em uma escola estadual no Rio Grande do Sul, e considerando o objetivo de investigar a presença desses elementos na gestão educacional pública brasileira, esta pesquisa é metodologicamente caracterizada como exploratória, conforme Lakatos e Marconi (2010), essa abordagem busca explorar conceitos, cenários e possibilidades sobre um fenômeno, proporcionando maior familiaridade e insights ao pesquisador.

Alinhada a uma perspectiva qualitativa, conforme Hair et al. (2005) e Minayo (2010), uma vez que permite compreender a percepção subjetiva dos sujeitos no ambiente investigado, levando em consideração a dinâmica das relações sociais. Quanto ao método de pesquisa, adota-se a análise de conteúdo, conforme Bardin (2016) e Mozzato (2011), que identifica temas em um conjunto de textos, avaliando a frequência de sua ocorrência. A comparação entre palavras ou frases nos textos auxilia na criação de grupos de elementos com significados semelhantes, facilitando a formação de categorias mais abrangentes de conteúdo.

A população alvo da pesquisa consiste na totalidade de 33 funcionários públicos, ou seja, foram entrevistados todos os funcionários em educação da instituição, incluindo a equipe de gestão escolar (diretor, vice-diretor, supervisor pedagógico e orientador educacional), professores (dos anos iniciais e finais do ensino fundamental) e agentes educacionais (secretários, monitores, bibliotecário, agentes de manutenção, limpeza e alimentação) em uma escola estadual no município de Palmeira das Missões – RS, ao qual possui em torno de duzentos e cinquenta alunos, aos quais são oriundos amplamente das classes sociais D e/ou E (recebem até 4 salários mínimos).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com transcrição direta das respostas, em um intervalo temporal médio de 58 minutos por entrevista, no período de 15 de abril a 20 de maio de 2024, tendo como base a análise dos dados sociodemográficos (faixa etária, estado civil, escolaridade, ocupação, filhos, profissão do cônjuge, renda familiar bruta, renda adicional, unilateralidade da fonte de renda, tempo de permanência da instituição e na rede estadual de ensino, e carga horária semanal), a luz da teoria das gerações, conforme Bastos (1998), Silva (2012), Lima (2021), aos quais, entendem que a compreensão desta teoria para a gestão pública, é crucial para implementar políticas eficazes e promover um ambiente de trabalho harmonioso, visto que *Baby Boomers* valorizam

estabilidade e hierarquia, Geração X preza a autonomia e equilíbrio, Geração Y buscam trabalho significativo e colaboração, enquanto a Geração Z é pragmática e tecnológica. Com isto, adaptar estratégias de desenvolvimento profissional, comunicação e motivação às características de cada geração, pode facilitar a transferência de conhecimento entre elas, e conduzir a uma gestão pública mais produtiva, inovadora e inclusiva.

Não obstante, o Quadro 2, buscou obter informações sobre a ocorrência de situações ou características vivenciadas pelos participantes, conforme Lakatos e Marconi (2010), acerca dos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP.

Quadro 2 – Questionário acerca dos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP e da Gestão Escolar Contemporânea

Eixo	Perguntas	Nº
Colaboração e a Formação de parcerias	Sua atividade diária poderia ser facilitada ou dificultada se?	1
	Algumas vezes nos sentimos motivados ou desmotivados em relação a situações familiares, pessoais e/ou de trabalho. Como uma situação pode influenciar as diferentes esferas de sua vida?	2
	Em algum momento de sua trajetória profissional foi possível estabelecer alguma forma de colaboração com algum trabalhador de empresa privada, outro setor público, ou organização sem fins lucrativos?	3
Redes de atuação	Sua atividade diária é dependente de alguma outra função desempenhada por algum colega?	4
	Em relação as decisões difíceis de serem tomadas na execução de suas atividades cotidianas, estas ocorrem de maneira isolada (unilateral), ou de forma participativa?	5
	Quando não sou capaz de solucionar algum problema, busco orientação de quem?	6
Visão integrada e holística	Quando novas práticas e/ou procedimentos surgem, estas são cumpridas originalmente ou sofrem adequações ?	7
	Sou capaz de identificar a função/papel/necessidade das funções que desempenho?	8
	Possuo abertura para opinar em relação as atividades públicas por mim desempenhadas? Como elas são recebidas por colegas e/ou instancias superiores?	9
Coordenação e o Controle	Como minhas ações e/ou atividades são coordenadas?	10
	Caso não cumpra alguma ação ou atividade, a quem recai o papel de controle das mesmas? É somente uma ou mais pessoas?	11
	Existe algum fator de comparação na execução de minhas atividades? Quais seriam consideradas excelentes e/ou péssimas?	12
Accountability	Como presto contas das atividades por mim exercidas?	13
	Quando presto contas de minhas atividades, recebo atenção, valorização, bonificação ou algum tipo de incentivo? Como me sinto em relação a isto?	14
Engajamento social	Existem canais de informações oficiais que divulgam, incentivam e engajam seus membros?	15
	Posso dizer que sinto parte do grande grupo de trabalho, onde minhas opiniões são ouvidas e respeitadas, ou estou mais direcionado a cumprir apenas as exigências de minha função pública? Sempre foi assim?	16
	Percebo que a sociedade local está mais propensa a cobranças de minhas funções ou a propensa a colaborar com o órgão público? Sempre foi assim?	17
	Quando a sociedade local é convidada a participar de processos colaborativos e/ou decisórios, está geralmente se faz presente ou ausente? Ao que se deve isto?	18
Governo eletrônico	As atividades e/ou ações desenvolvidas pelo órgão público ao qual atuo, são difundidas em meios eletrônicos? Quais são eles?	19
	A comunidade local, acessa frequentemente as atividades publicitadas em meios eletrônicos? Existem críticas, sugestões ou elogios emanadas por estes meios?	20
Liderança	Reconheço nas hierarquias superiores a figura de líderes ou de chefias? Que motivos levam a isto?	21
	Existem colegas de mesma hierarquia, que poderiam ser considerados líderes? Que motivos levam a isto?	22
	Criei algum processo inovacionista em relação as atividades cotidianas que exerço? Qual seria?	23
Fortalecimento da burocracia pública	Sou incentivado a ampliar meu grau de qualificação profissional? Quem me incentiva a isto?	24
	Quando opto em me qualificar profissionalmente, recebo incentivos e/ou valorização por parte de quem?	25
	As remunerações recebidas são condizentes ao grau de instrução que possuo? A que se deve isto?	26
Gestão Educacional Contemporânea	O que entendo por gestão democrática?	27
	Quando penso na palavra “gestão” qual ou quais pessoas me vem à cabeça?	28
	Quando submetido a cumprir metas, no ambiente educacional, penso que estas são?	29
	Quando se fala em indicadores da qualidade de ensino, penso que estes são?	30
	Igualdade ou equidade em relação as escolas? Saberá citar exemplos de cada?	31

Fonte: adaptado de Cavalcante (2018).

Quanto à análise dos dados, opta-se pela lexicometria (ou análise lexical), conforme Viegas e Borali (2022), na qual as entrevistas serão transcritas em arquivos de texto no formato ".txt", em seguida, utilizando o *software Iramuteq*, será construído o corpus textual, aplicando diferentes análises, como especificidades, Classificação Hierárquica Descendente, similitude e nuvens de palavras. Essas análises visam expor conotações convergentes ou dissonantes, fornecendo subsídios para compreensões e conjecturas sobre o específico em estudo.

No tocante aos processos éticos, os entrevistados terão acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) e o Termo de Confidencialidade (Apêndice B), que seguiram todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional da Saúde que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e das demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde.

Salienta-se que os dados serão mantidos sobre posse dos pesquisadores por um período de cinco anos, armazenados na sala do professor orientador, localizada na Avenida Independência, 3751 – bairro Vista Alegre, Palmeira das Missões - RS, 98300-000 – bloco do curso de Administração; após este período os dados serão devidamente descartados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

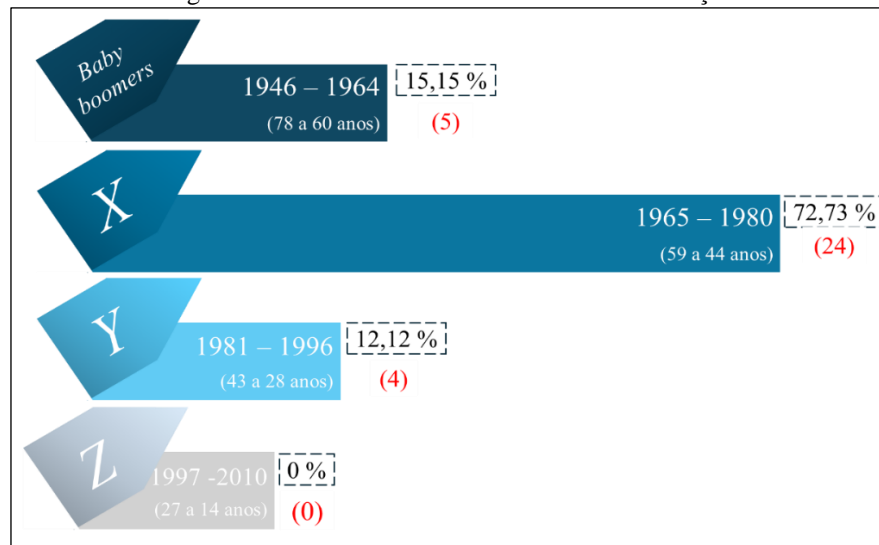
Tendo como base o problema de pesquisa acerca da percepção de uma equipe escolar acerca da existência dos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP, em uma instituição escolar estadual, e considerando o objetivo de pesquisa, a que esta problemática propicia, buscando investigar a presença desses elementos na gestão educacional pública brasileira, utilizou-se um questionário, segmentado em dois grupos, no primeiro buscou-se caracterizar as variáveis sociodemográficas da população em estudo, e no segundo as características relacionáveis aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP. As seções seguintes apresentam os resultados encontrados, bem como, aportando algumas conjecturas plausíveis acerca dos mesmos.

4.1 INFORMAÇÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

Tendo como população alvo da pesquisa, uma escola estadual, oriunda do município de Palmeira das Missões -RS, ao qual apresenta em seu quadro de colaboradores 33 funcionários públicos, segmentados em equipe de gestão escolar (diretor, vice-diretor, supervisor pedagógico e orientador educacional), professores (dos anos iniciais e finais do ensino fundamental) e agentes educacionais (secretários, monitores, bibliotecário, agentes de manutenção, limpeza e alimentação).

Em um primeiro momento analisou-se a concentração etária dos funcionários em educação, conforme Figura 2, ao qual evidenciou que a ampla maioria dos mesmos, 72,73%, possui entre 44 a 59 anos, sendo pertente a geração X, o que para Andrade et al. (2012), é altamente significativo, uma vez que a geração a que um grupo de trabalho é oriundo, reflete o contexto histórico comum a estes, moldando seu comportamento e produzindo reflexos tanto em nos meios sociais a que estes atuam, bem como, em seu ambiente de trabalho.

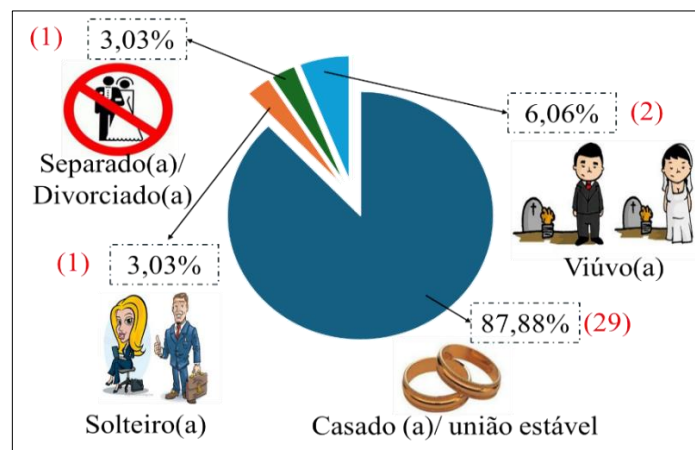
Figura 2 – Faixa etária dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Conforme Andrade et al. (2012), Aguiar (2014), entre outros, os indivíduos oriundos da geração X preconizam a realização tanto pessoal, quanto profissional, todavia, ao atingirem suas metas ou obterem a estabilidade em seu ambiente laboral, tendem a permanecer em sua “zona de conforto”, não mais buscando crescimento profissional, focando-se em manter uma vida estável. Mediante a isto, estes indivíduos manifestam predileção ao trabalho em grupo, sendo acessíveis ao recrutamento, porém difíceis de manter no ambiente organizacional, em virtude de sua baixa ambição junto a busca por postos hierárquicos superiores, podendo gerar uma estagnação da organização, por não preconizarem nenhum tipo de mecanismo inovacionista (FONSECA, 2018).

Figura 3 – Estado Civil dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

A Figura 3, expõem que o estado civil dos entrevistados, é majoritariamente casado e/ou em união estável, 87,88%. Este resultado pode ser balizado pelo prisma teórico das gerações, ao qual conforme Silva (2018), a geração X, busca a contemplação do conforto não somente no ambiente laboral, mas também, em suas relações conjugais, preterindo manter relacionamentos mais longos e duradouros, ao em vez que se ariscarem, na busca eterna da contemplação de ânsias amorosas.

Em relação a escolaridade, Figura 4, 51,52% apresentam pós-graduação (a nível de especialização, mestrado ou doutorado), algo percebido como comum, haja visto a natureza da organização pública, que é justamente a escolarização. Destaca-se, contudo, que este percentual poderia ser mais elevado, todavia, este comportamento reflete não somente o arcabouço teórico geracional, aportado anteriormente, mas também, manifesta outros delineamentos, que serão abordados, na seção seguinte, acerca das características relacionáveis aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP.

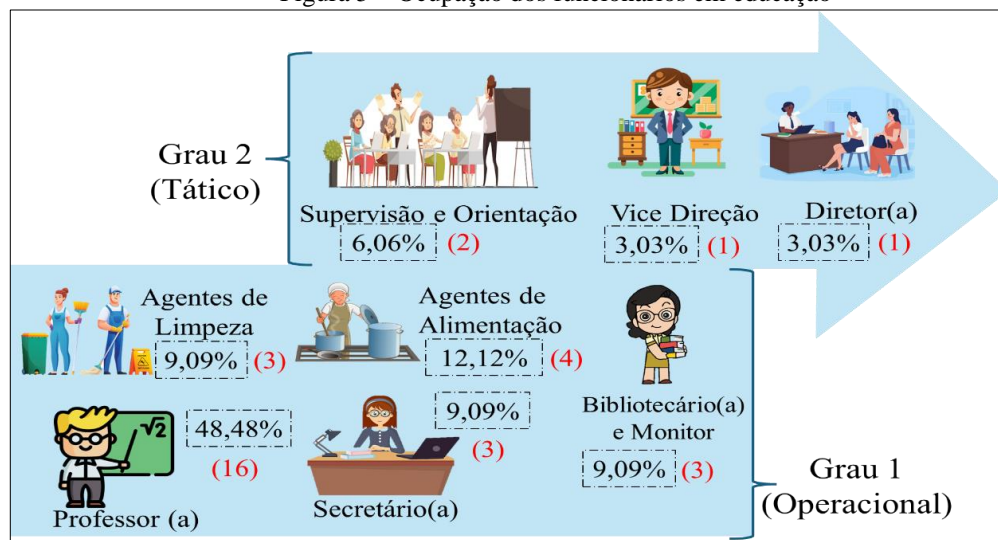
Figura 4 – Escolaridade dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

No que se refere ao quadro ocupacional, Figura 5, destaca-se que a maior concentração profissional é de professor, 48,48%, estando ligado a própria natureza da organização, que se configura através da escolarização dos indivíduos, a que a ela recorrem. Não obstante, destaca-se a presença de dois níveis estratégicos, o tático, figurado legalmente nos cargos de direção e vice-direção, conforme Constituição Federal – CF de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (lei 9394/96), e operacional, através dos professores, funcionários e demais cargos.

Figura 5 – Ocupação dos funcionários em educação

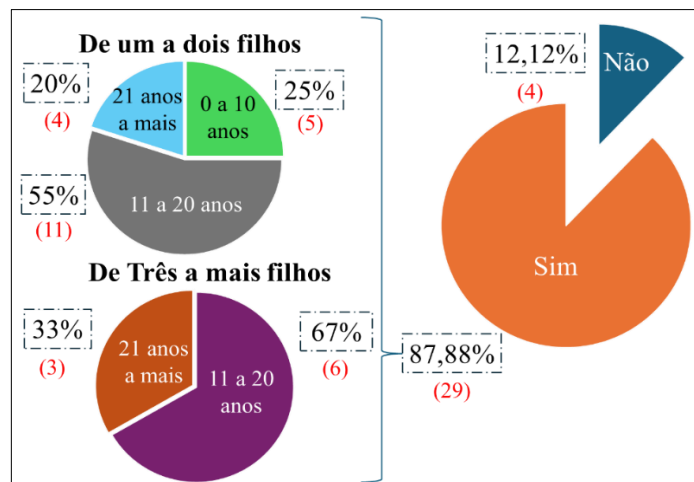


Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Há de se considera que os cargos de supervisão e orientação educacional, pertencem ao nível operacional, todavia, devido a prática de suas atribuições estarem relacionadas diretamente ao suporte da direção escolar (diretor e vice-diretor), professores e alunos, estes ocupam uma posição intermediária, entre os níveis, o que por vezes, acaba por imprimir no cotidiano organizacional, a figura da “equipe diretiva”, sendo composta pelo diretor, vice-diretor, supervisor e orientador educacional.

Em relação a existência de filhos, Figura 6, a ampla maioria dos funcionários em educação, 87,88%, possui-os, variando entre um ou mais de três descendentes. Este resultado também pode ser balizado pelo prisma teórico geracional, na qual a geração X, estando em estado de conforto laboral, bem como matrimonial, opta por dar continuidade a sua descendência, haja visto a contemplação de desejos ou anseios pessoais, como a consecução maternal ou paternal deste (SIMIONATO-TOZO; BIASOLI-ALVES, 1998).

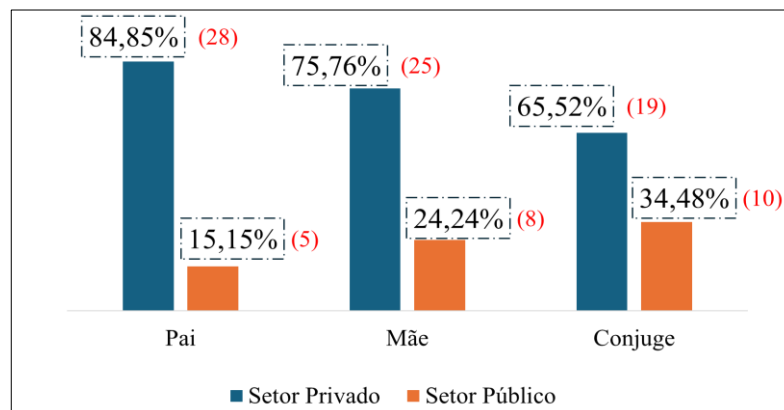
Figura 6 – Filhos dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

No que tange a origem profissional de progenitores (pai e mãe) e cônjuge, Figura 7, destaca-se que todas as subcategorias, são na sua maioria originárias do setor privado, perfazendo os percentuais respectivos, de 84,85%, 75,76% e 66,67%. Observa-se que a totalidade dos 33 colaboradores em educação, não foi atendida na subcategoria cônjuge em virtude, de 4 funcionários em educação serem solteiros, viúvo(a) ou separado(a)/divorciado(a).

Figura 6 – Origem profissional de progenitores e cônjuge dos funcionários em educação



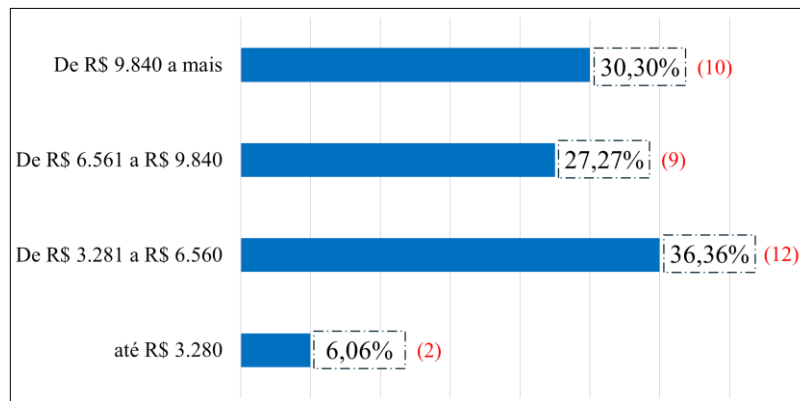
Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Para Simionato-Tozo e Biasoli-Alves (1998), pais e/ou cônjuges oriundos da geração *Baby Boomer* e *X*, vivenciaram intensas situações de crise e hiperinflação no Brasil, ao qual produziu cenários caóticos, figurados pela mudança abrupta de preços dos itens da cesta básica, mas sobretudo, de longos períodos de desemprego, ao qual imputava nas carreiras do setor

público, uma possibilidade mais estável e segura, parcialmente livre dos impactos negativos de uma economia instável.

Em relação a renda familiar bruta, Figura 7, não houve uma concentração predominante, em uma faixa salarial específica, havendo inclusive 30,30% dos funcionários em educação, perfaz uma renda bruta familiar acima de R\$ 9.840,00. Este cenário destoa significativamente dos apelos e/ou críticas realizadas pelo setor da educação, frente ao reducionismo salarial ao qual estes estariam imersos.

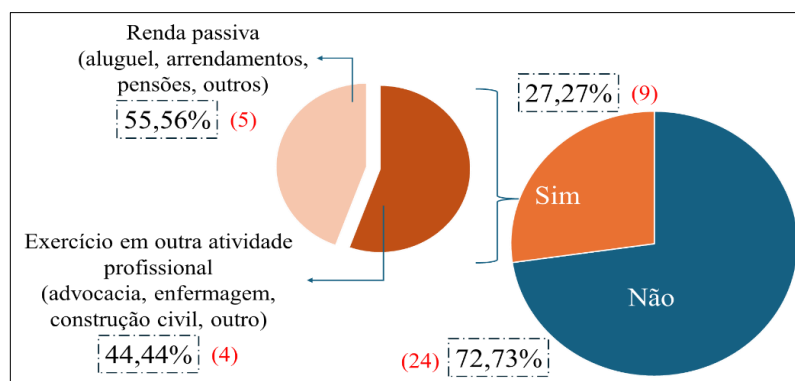
Figura 7 – Renda familiar bruta dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Ao analisar a Figura 8, acerca de fontes de renda adicionais dos funcionários em educação, é possível perceber que a maioria, 73,73%, não possuem uma fonte de renda adicional. Entretanto, há aqueles que possuem, e os valores recebidos são consideráveis, inclusive, sendo até superiores aos recebidos pela função pública, é o caso de renda passivas oriundas de pensões, aluguéis, arrendamentos, aposentadorias e/ou exercício em outra profissão.

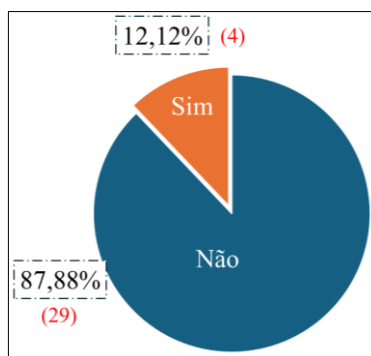
Figura 8 – Fonte de renda adicional dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Aliado as fontes de renda adicional, tem-se a questão da composição da fonte de renda, Figura 9, ao qual aponta para uma não unilateralidade junto aos proventos familiares recebidos, 87,88%, demonstrando que apesar da Figura 7, indicar a existência de faixas salariais relativamente consideráveis, estas são obtidas através de múltiplas fontes, não estando somente ligadas a função pública em exercício, mas a fontes de renda adicionais, como exposto em parágrafos anteriores, e também aos proventos recebidos pelos cônjuges.

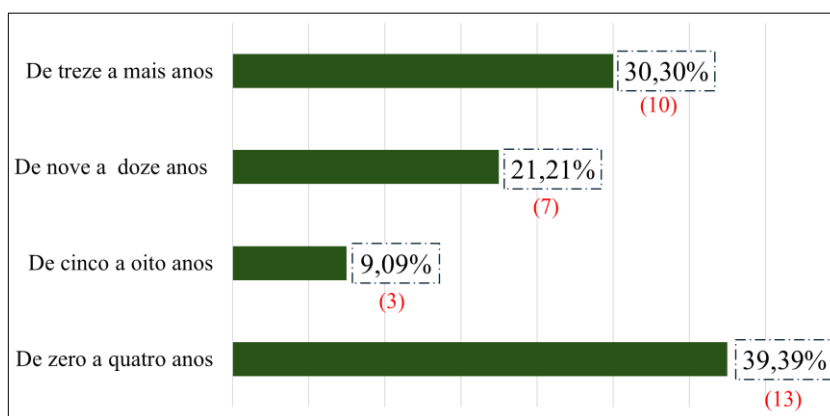
Figura 9 – Unilateralidade da fonte de renda familiar dos funcionários em educação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Convergentemente as exposições realizadas até o momento, tem-se a questão do tempo de permanência na instituição, Figura 10, ao qual apontou dois extremos na concentração temporal junto a organização analisada, onde 39,39%, possui até quatro anos; e 30,30% apresentam mais de treze anos na instituição.

Figura 10 – Faixa temporal dos funcionários em educação junto a instituição

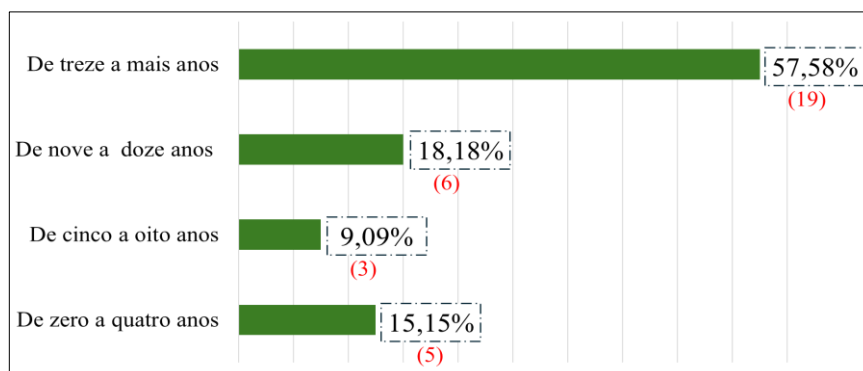


Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Mediante a isto, é possível aglutinar teoricamente, adjacente a questão da faixa geracional, ligado a geração X, que manifesta os delineamentos característicos de busca pela estabilidade profissional, e certo comodismo, em relação a procura por posições hierárquicas superiores, um conjunto de novos entrantes, que também é originaria da mesma faixa etária, e que pelos mesmos vieses, permanecerá junto a organização, reafirmando o comportamento evidenciado.

Este entendimento é corroborado ao analisarmos o tempo de permanência dos funcionários em educação, junto a rede estadual de ensino, Figura 11, ao qual indicou que 57,58%, possui mais de treze anos de atuação na rede pública do estadual.

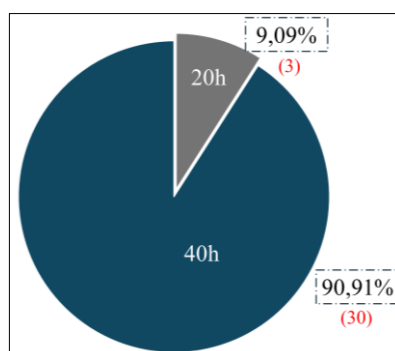
Figura 11 – Faixa temporal dos funcionários em educação junto a rede estadual de ensino



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Não obstante, percebe-se que 90,91% dos colaboradores, Figura 12, possui 40h semanais junto a instituição. Todavia este fato, não se deve apenas a questão de geracional, mas principalmente as exigências da instituição, ao qual é regida sob o formato de turno integral de trabalho, no qual os colaboradores perfazem diariamente sete horas e trinta minutos de trabalho, havendo no caso dos professores, a redução de um terço da carga horária semanal, destinada a realização de formações continuadas e curtos.

Figura 12 – Carga horária semanal dos funcionários em educação



Fonte: do autor.

Há de se destacar que além desta carga horária semanal, alguns colaboradores perfazem outros trabalhos extraorganizacionais, ligados a outras esferas laborais, ou ainda, em outras redes de ensino, como é o caso da rede municipal e privada de ensino.

Mediante aos entendimentos estabelecidos acerca das variáveis sociodemográficas, passa-se a analisar na seção seguinte, quais são os aspectos e/ou características relacionáveis aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP junto a instituição analisada.

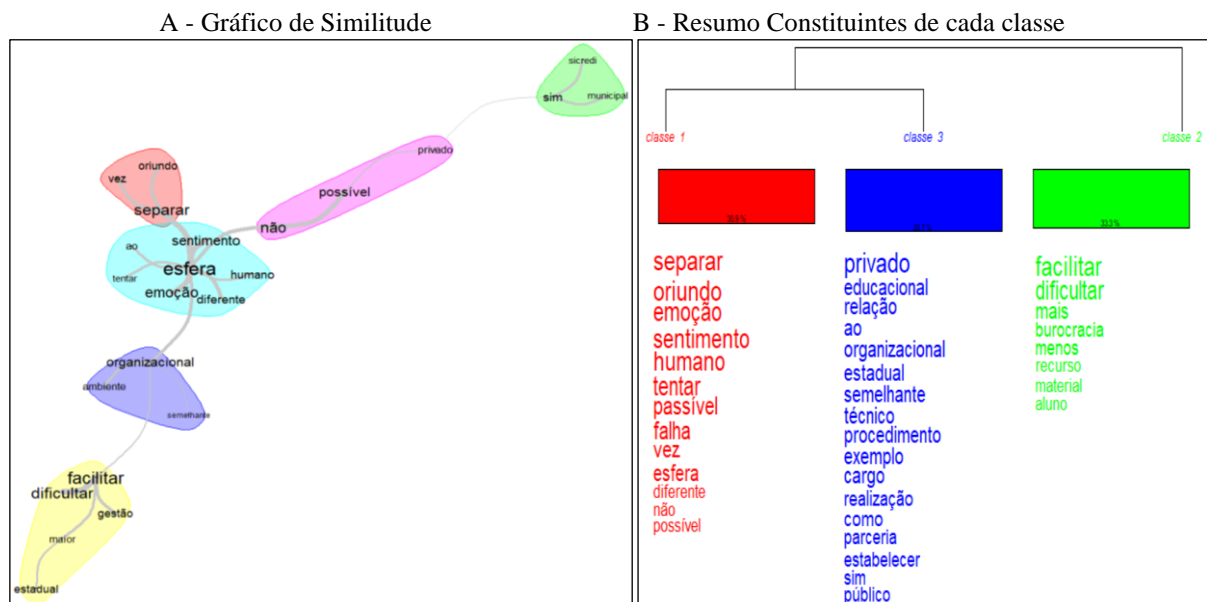
4.2 PRINCÍPIOS E/OU DIRETRIZES DA PÓS-NGP

Foram analisadas as respostas produzidas pelos 33 colaboradores de uma instituição estadual pública de ensino, acerca da presença dos princípios e/ou diretrizes da Pós-Nova Gestão Pública, conforme Quadro 2, utilizando como método de análise, a lexicometria ou análise lexical, instrumentalizada através do *software Iramuteq*, ao qual considerou as respostas produzidas por cada eixo, como forma de compor o *corpus* textual, ao qual totalizou dez *corpus* textuais distintos.

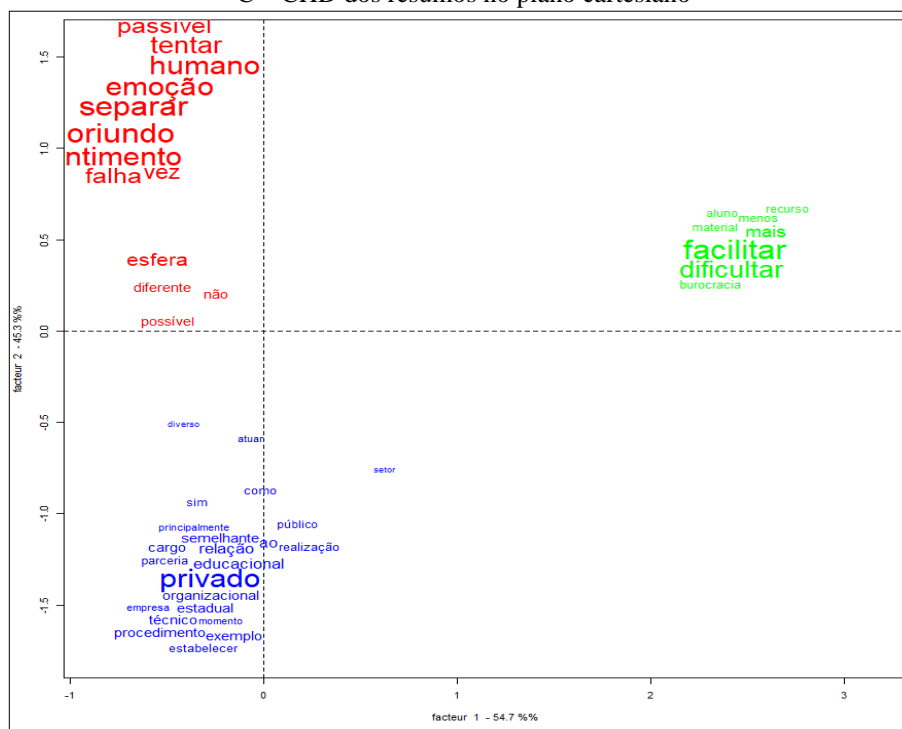
Os dez *corpus* textuais foram submetidos a análise de similitude, através do gráfico de similitude, como forma de identificar os construtos teóricos mais frequentes, e as interrelações estabelecidas pelos mesmos. Simultaneamente, aplicou-se o método da Classificação Hierárquica Descendente – CHD, como forma de organizar os conjuntos de objetos teóricos em uma hierarquia de *clusters* (ou agrupamentos), sob a duas formas, o resumo constituinte de cada classe; e CHD dos resumos no plano cartesiano. A partir destes três instrumentos, estabeleceu-se conjecturas a respeito de cada eixo ligado aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP.

Em relação ao eixo “Colaboração e a Formação de parcerias”, Figura 13, ao qual buscou identificar as possíveis interferências emocionais emanadas pelas distintas esferas sociais, aos quais os colaboradores em educação estão propensos, bem como, a possibilidade de estabelecer contratos de convivência, entre indivíduos da mesma esfera e/ou de outras organizações, como mecanismo facilitador das atividades cotidianas.

Figura 13 - Resultados do eixo “Colaboração e Formação de Parcerias”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

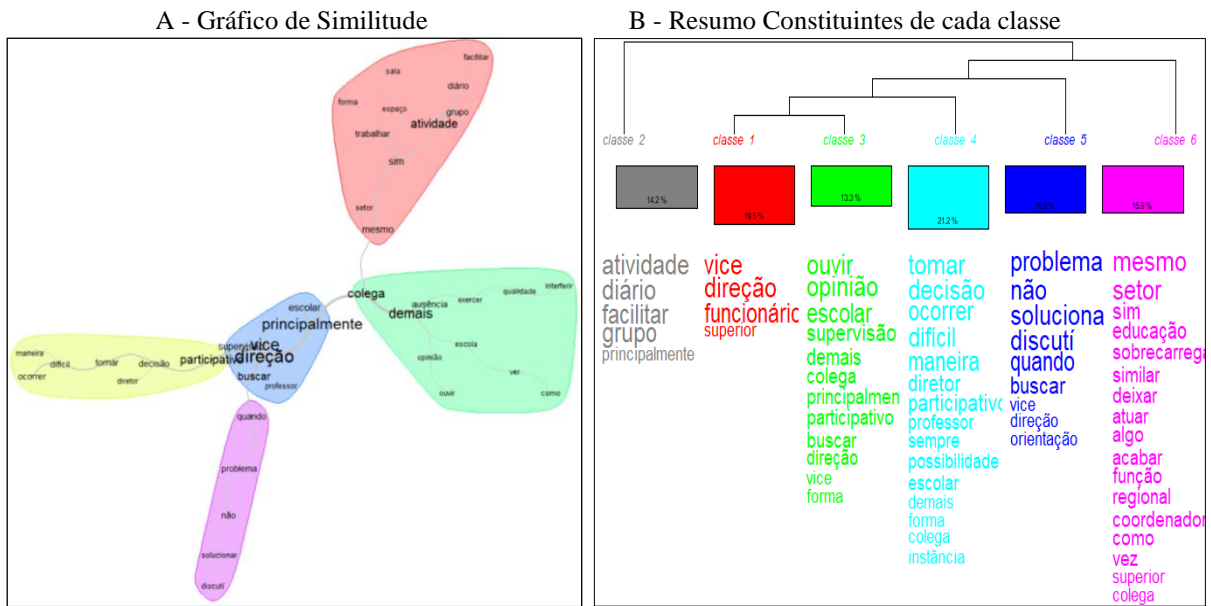
Mediante ao exposto é possível perceber a formação de três classes principais, a primeira classe (em vermelho), faz menção a dificuldade em separar as emoções oriundas de cada esfera social, sendo o ser humano, factível a diferentes influências oriundas de cada ambiente ao qual atua; a segunda classe (em azul), destaca o entendimento individual, relacionado aos colaboradores atuantes no mesmo setor organizacional, aos quais buscam formar parcerias para superar os entraves pessoais e/ou institucionais; já a terceira classe (em verde), faz menção as facilidades ou dificuldades, estando estas relacionadas as atividades cotidianas de trabalho, no tange a burocracia habitual do serviço público, ao trabalho direto com os alunos e/ou ainda a disponibilidade recursos materiais para a consecução das atividades laborais.

De maneira mais proveitosa, é possível perceber que os colaboradores buscam formar parcerias, especialmente com colegas da mesma instituição, como meio de facilitar as atividades cotidianas e/ou amenizar problemas oriundos das demais esferas sociais. No entanto, isso não se limita a essas parcerias, já que também se observam colaborações com outros órgãos públicos municipais e/ou privados, como o Sicredi.

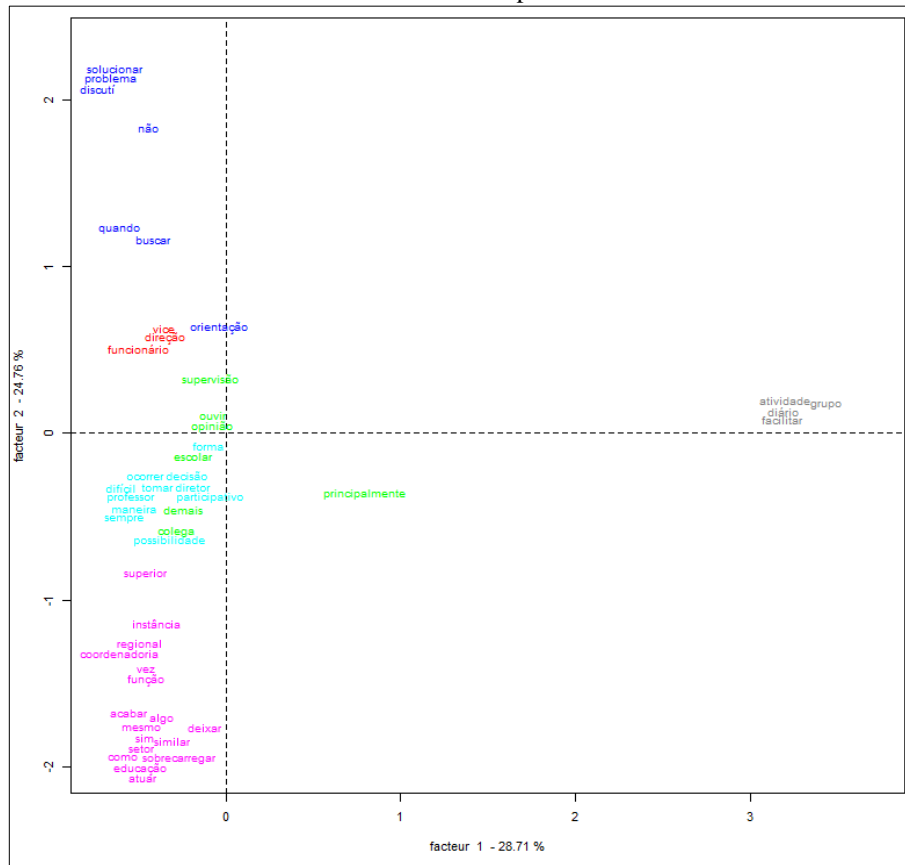
Este entendimento é corroborado por Cavalcante (2018, 2019), ao qual aponta que a formação de parcerias nas suas múltiplas configurações, se desvela de modo benéfico, tanto para o servidor, organização pública, e/ou setor privado, uma vez que, possibilita a construção de mecanismos inovacionista, vistos como superadores dos entraves burocráticos, e propiciadores de novos patamares de atuação para a gestão pública.

Em relação ao eixo “Redes de atuação”, Figura 14, ao qual buscou identificar a existência de mecanismos de integração entre os servidores públicos em educação, no que tange a tomada de decisões colaborativas, visando a resolução de problemas complexos; compartilhamento de conhecimentos e/ou recursos; aumento da legitimidade e aceitação junto a decisões ou posicionamentos, com vista ao aumento da eficácia na consecução dos serviços em educação.

Figura 14 - Resultados do eixo “Redes de atuação”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Em face aos resultados, constata-se a formação de seis classes. A primeira (em vermelho) refere-se à posição hierárquica do diretor e do vice-diretor, que atuam como intermediários nas deliberações entre os funcionários da educação. Esta classe está diretamente conectada à terceira (em verde), que expõe como as opiniões são recebidas pela direção escolar,

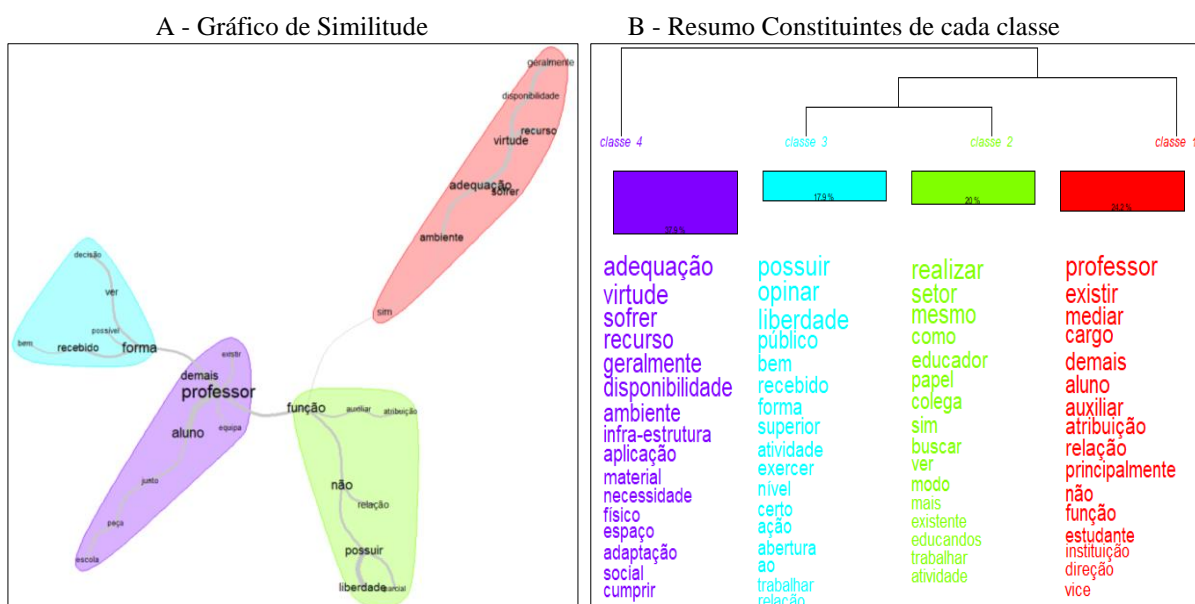
sob vieses receptivos e/ou ouvintes das opiniões emanadas pelos colaboradores da instituição. Ambas as classes se ligam à quarta classe (em ciano), que alude à participação no processo de tomada de decisões. A quinta classe (em azul) destaca as motivações por trás das decisões, visando à superação e/ou solução de problemas. A sexta classe (em rosa) apresenta a origem das fragilidades, enfatizando os setores de atuação e a questão do excesso de carga laboral. A segunda classe (em cinza) mostrou-se mais distante das demais e faz referência às atividades cotidianas e à existência de grupos de atuação entre os colaboradores.

De modo contundente, é possível afirmar que há fortes indícios na formação de redes de atuação, evidenciados pela maneira estruturada ao qual os problemas e/ou fragilidades são identificados, discutidos e, principalmente, solucionados de forma colaborativa. Em específico, desataca-se que primeiramente, os problemas são detectados através de um processo de monitoramento e análise contínuos, que envolve a participação ativa de todos os funcionários em educação. Na sequência, as questões são levadas a deliberações em reuniões colaborativas, onde são discutidas em profundidade, considerando múltiplas perspectivas e experiências. Por fim, as soluções são implementadas através de um esforço conjunto, que coordena recursos e ações de diferentes setores para garantir uma resposta eficaz e integrada às fragilidades identificadas.

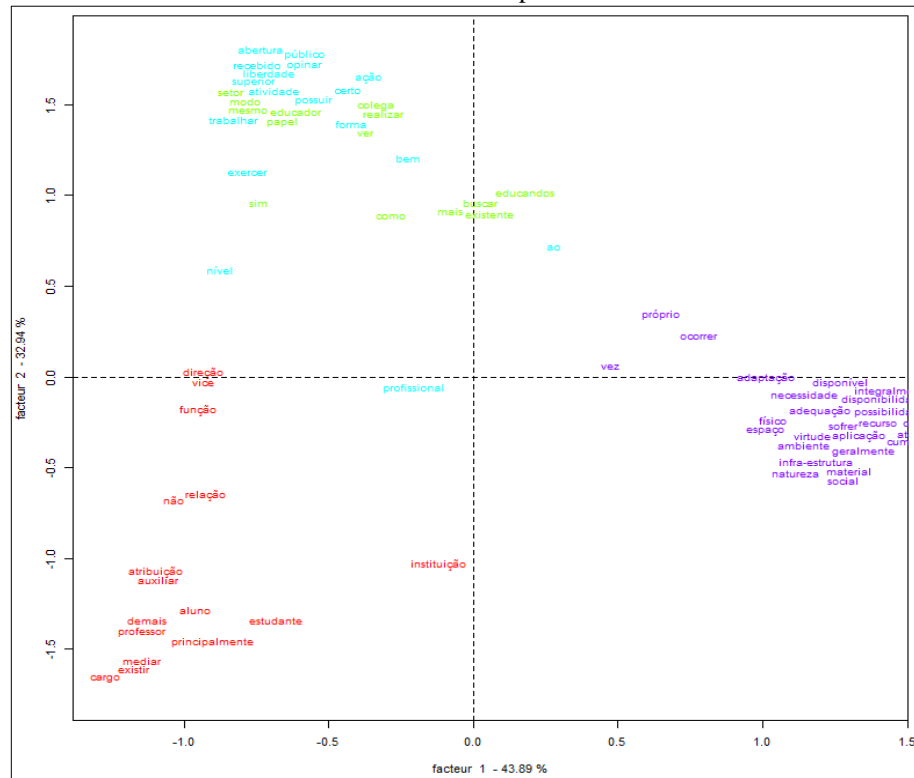
Para Marques Pereira e Alves Ribeiro Correia (2020), as redes de atuação interligam diferentes *stakeholders*, através da ampliação da confiança mútua, que produz um aumento significativo na eficiência institucional pública, balizado pela concatenação de distintos capitais intelectuais, recursivos e/ou até financeiros. Este processo ultrapassa as barreiras organizacionais, chegando até as distintas camadas sociais, que gradativamente, passam a se interessar pelo melhor desempenho da instituição, suscitando um ciclo virtuoso de redes colaborativas.

Já o eixo “Visão integrada e holística”, Figura 15, buscou identificar elementos relacionados à premissa de que os serviços públicos devem funcionar de forma integrada, coesa e coerente; pautados pela colaboração intersetorial e entre os diversos *stakeholders*, de modo a assegurar que os mecanismos de atuação institucional estejam coordenados e balizados pela sustentabilidade de suas ações, visando a produção de soluções mais eficazes, eficientes e amplamente aceitas pela população sua região de atuação.

Figura 15 - Resultados do eixo “Visão integrada e holística”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Com base nos resultados é possível constata-se a formação de quatro classes principais, a classe 3 (em ciano), faz menção a capacidade integrativa e a liberdade opinativa, recepcionada pelas hierarquias institucionais, na consecução dos serviços realizados juntos aos diferentes setores da organizacionais; a classe 2 (em verde), alude acerca das especificidade de cada setor, e ao reconhecimentos das necessidades de existência das funções desempenhadas por cada funcionário em educação; a classe 1 (em vermelho), concatena-se as anteriores, atrelando-se a relação professor-aluno, e como os demais setores intermediam esta simbiose; a classe 4 (em azul), representa a adaptabilidade dos funcionários em educação, em relação ao cumprimento das exigências, frente a disponibilidade de recursos, estrutura, espaço físico e ambiente.

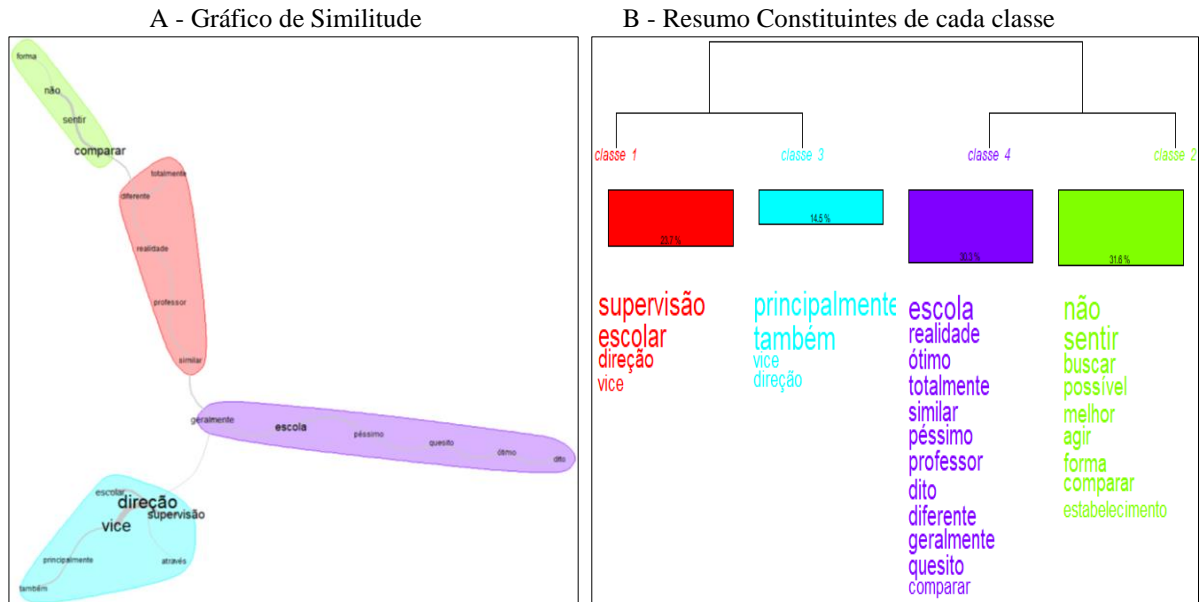
Mediante ao exposto é possível perceber que os funcionários em educação priorizam tanto integração quanto as especificidades de suas funções, pautados pela interação entre seus membros e a adaptabilidade as condições existentes, provendo a eficiência e eficácia organizacional.

Esta integração facilita a comunicação e a colaboração entre setores, garantindo uma abordagem holística na tomada de decisões. Convergentemente, a especificidade das funções valoriza e entende as necessidades e contribuições únicas de cada setor, otimizando a alocação de recursos e esforços. A interação eficaz entre membros, especialmente entre professores e alunos, é essencial para um ambiente educacional saudável e produtivo, promovendo inovação e melhoria contínua. A adaptabilidade dos funcionários em educação às exigências, considerando recursos e estrutura disponíveis, é crucial para a resiliência organizacional, permitindo ajustes rápidos e práticos diante de desafios. Essa abordagem integrada e adaptativa não só melhora a eficiência, eliminando redundâncias e maximizando recursos, mas também aumenta a eficácia, garantindo a consecução consistente e de alta qualidade dos objetivos da organização (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007).

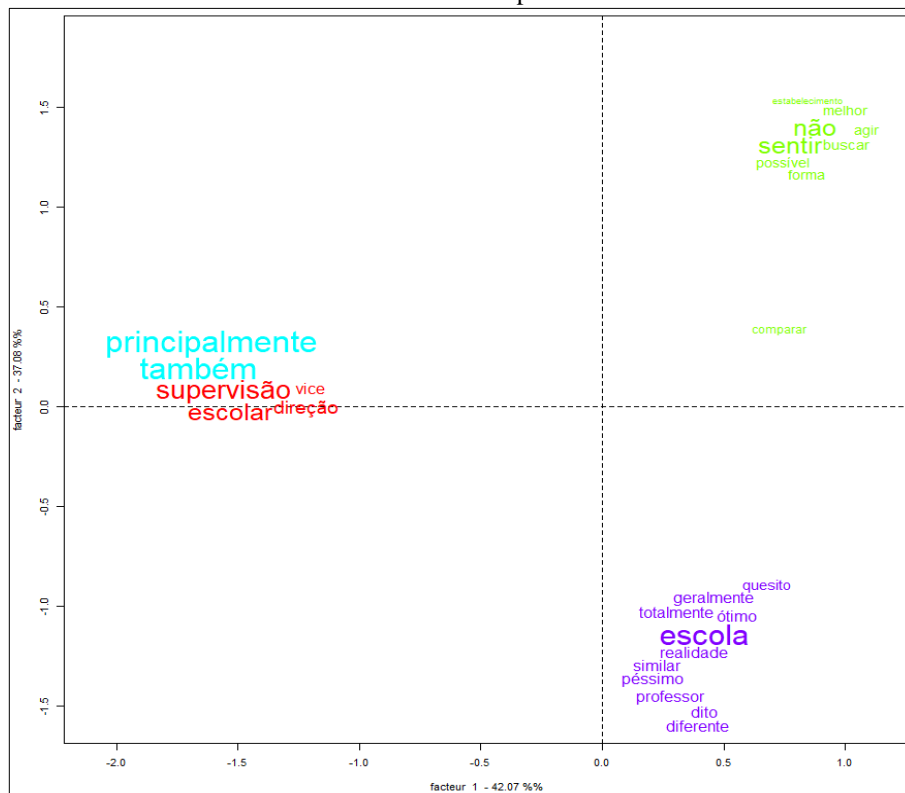
O eixo “Coordenação e o controle”, Figura 16, buscou identificar a existência de mecanismos articuladores entre as ações realizadas pelos diferentes setores organizacionais,

com vistas a manutenção e aprimoramento das capacidades administrativas, propiciando um ambiente salutar, no qual o alinhamento da ampla maioria dos funcionários em educação, contribui para exequibilidade dos objetivos e/ou metas institucionais.

Figura 16 - Resultados do eixo “Coordenação e controle”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

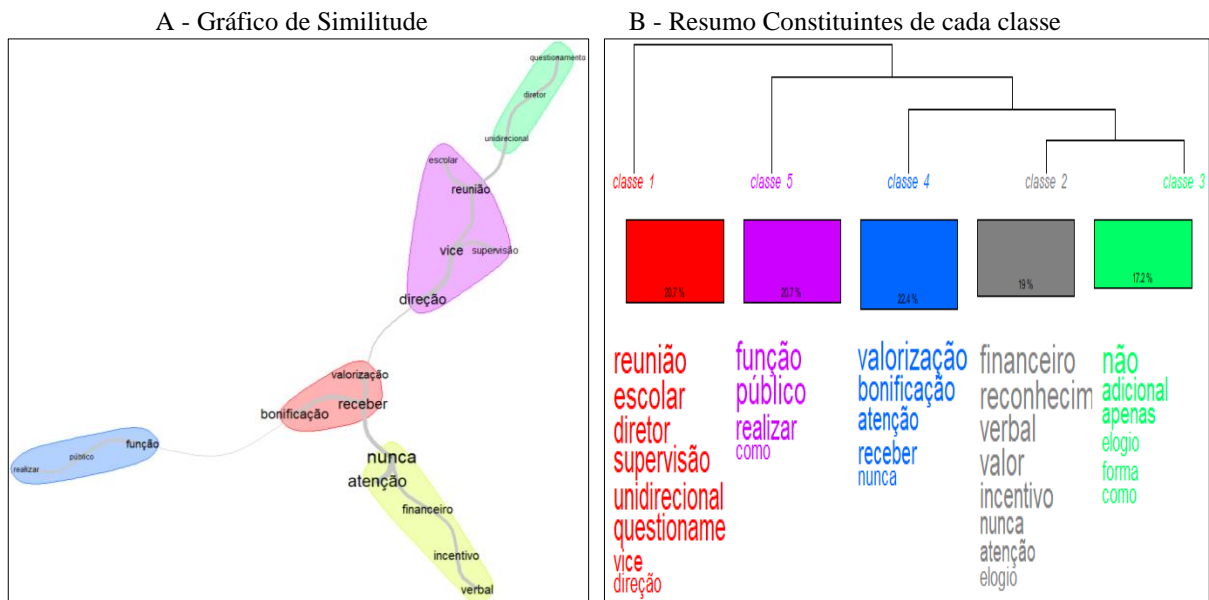
Os resultados indicam a formação de quatro classes, com baixa correlação entre as classes 1 (em vermelho) e 3 (em ciano), em relação às classes 4 (em azul) e 2 (em verde). Isso

ocorreu devido aos mecanismos de coordenação e controle serem atribuídos a cargos e funções específicas, como a supervisão educacional, que está diretamente ligada aos professores, e a vice-direção, que se relaciona com os demais setores organizacionais (agentes de alimentação, limpeza, monitores, bibliotecária e secretaria), representados pelas classes 1 e 3. Apesar da existência dessas funções táticas dentro da organização, não há um direcionamento único (coeso) sobre como os processos devem ser coordenados e, principalmente, controlados. Os resultados expõem relatos de que a supervisão se mostra distante e desconectada da realidade dos setores institucionais, sem uma comparação clara das responsabilidades executadas pelos servidores, o que compromete a eficiência dos mecanismos de controle, representados pelas classes 4 e 2.

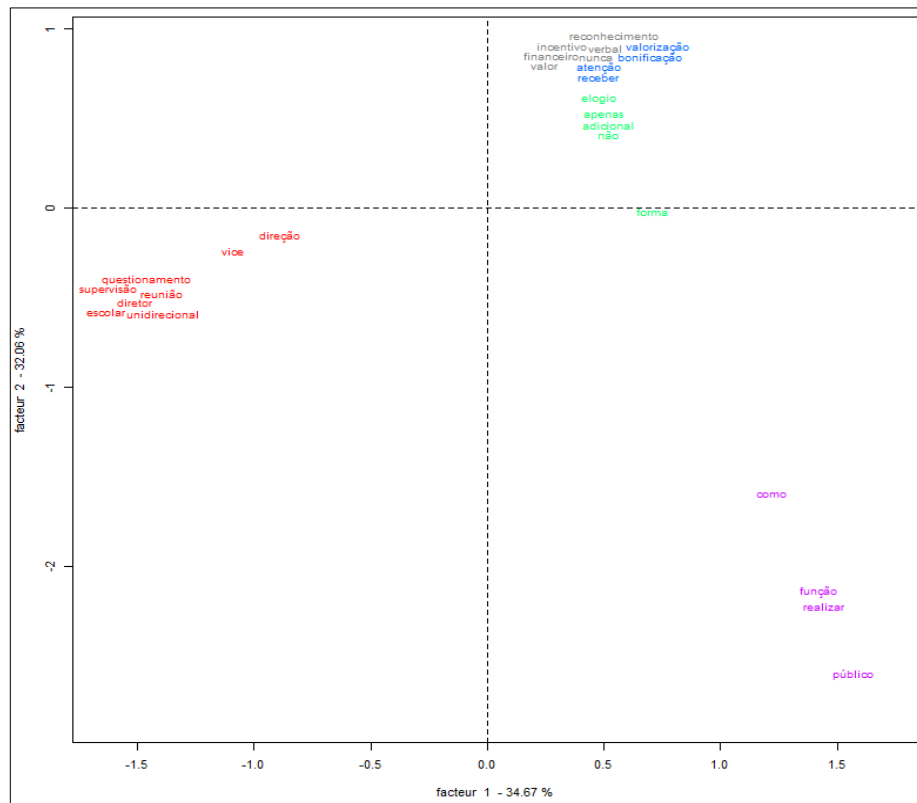
Segundo Figueiredo e Neves (2015), a coordenação e o controle na gestão pública são fundamentais não apenas para o engajamento dos diversos atores, mas também como mecanismos norteadores das ações que precisam de ajustes e aprimoramentos. Essas funções devem ser alinhadas às necessidades específicas de cada setor organizacional, visando a criação de padrões claros de desempenho, conduta e atribuições laborais. Esse enfoque contribui para o aumento da coesão interna, melhora na comunicação e, principalmente, promove a eficiência na prestação dos serviços públicos.

O eixo “*Accountability*”, Figura 17, procurou identificar presença de algum grau de responsabilização, transparência e responsividade frente ao uso das receitas públicas, no tange o processo de prestação dos serviços públicos em educação. Em específico, se investigou a forma pela qual ocorre a prestação dos serviços, como se dá a recepção destes pelas instâncias superiores e quais os possíveis incentivos recebidos pelos servidores em educação (financeiros, verbal, situacional, manutenção de cargos, entre outros).

Figura 17 - Resultados do eixo “*Accountability*”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

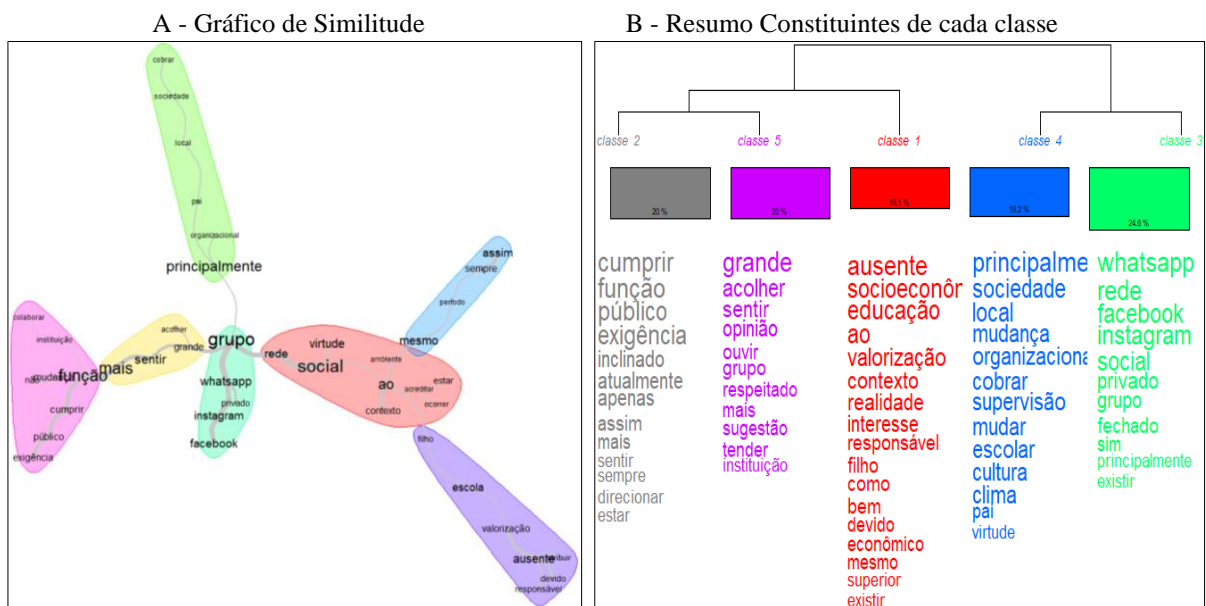
Mediante a análise dos resultados é possível perceber a formação de cinco classes, estando estas correlacionadas de uma espécie de encadeamento lógico, ou seja, duas classes mais internas, classe 2 (em cinza) e 3 (em verde), se correlacionam a classe 4 (em azul), a estas a classe 5 (em rosa), e a estas a classe 1 (em vermelho). Destaca-se que as classes 2 e 3 estão relacionadas tanto a existências de incentivos financeiros, sob a forma de função gratificada, quanto à presença de estímulos verbais, mas também à ausência de qualquer incentivo na prestação de contas dos serviços públicos realizados. Ambas as classes estão intimamente ligadas à questão da valorização ou bonificação, classe 4, refletindo a atenção recebida ou a falta dela por parte de alguns setores. Essas três classes anteriores (classe 2, 3 e 4) se relacionam diretamente com a classe 5, que trata da execução das funções do serviço público. Finalmente, todas essas classes se conectam com a classe 1, que estabelece como ocorre o processo de prestação de contas, destacando um direcionamento unilateral das instâncias superiores para com os servidores da educação, baseado em questionamentos ou indagações sobre os serviços realizados ou em execução. Todos esses entendimentos convergem com as análises realizadas no eixo de “coordenação e controle”, evidenciando a falta de metas claras e processos de controle na prestação de serviços.

Segundo Nardi (2023), a gestão escolar, representada não apenas pela posição estratégica de diretor e vice-diretores, mas também pelo papel tático desempenhado por supervisores e orientadores educacionais, é fundamental no processo de incorporação e credibilização da lógica de produção de resultados. Isso se deve ao seu potencial para formatar condições internas à organização escolar pública que sejam coerentes com essa lógica. Além disso, diversos estudos têm destacado que esse processo também se estende aos professores e demais funcionários da educação, geralmente impulsionado por vantagens materiais, financeiras e/ou simbólicas concedidas através de políticas de *accountability*. As fragilidades

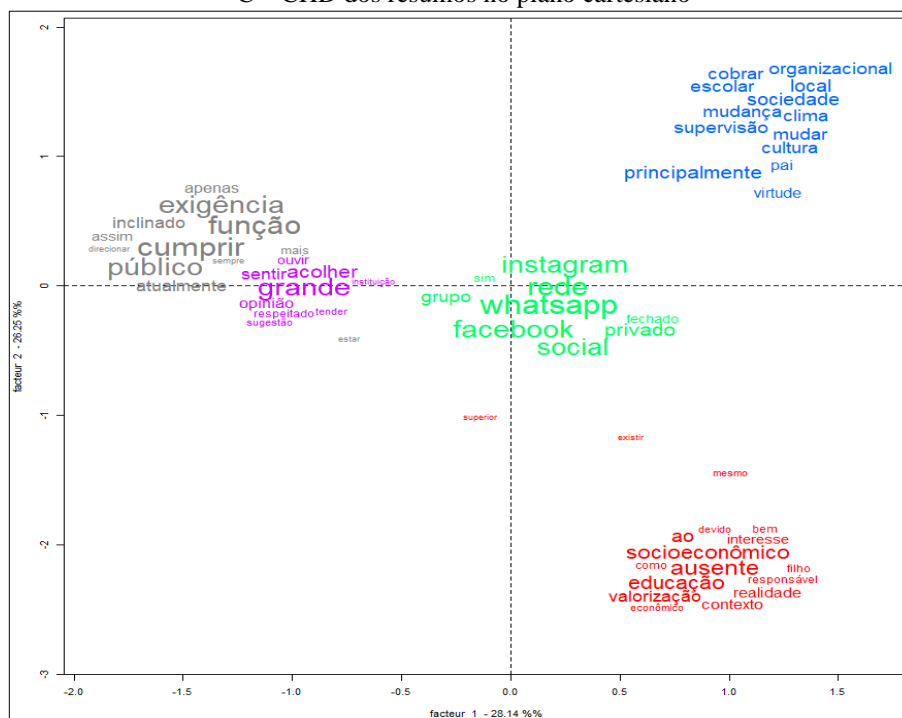
expostas, frente aos resultados deste estudo, sugerem uma falta de concretização dos princípios e diretrizes não só ligados ao eixo da *accountability*, mas também ao movimento de Pós-NGP, haja visto que, a ausência de mecanismos claros e eficazes de responsabilização, responsividade e transparência impacta negativamente tanto a produção de resultados, quanto a qualidade dos serviços públicos prestados.

O eixo “Engajamento social”, Figura 18, buscou identificar a existência de canais de comunicação para a participação social, no que tange os processos ligados a concussão e/ou deliberações participativas da gestão pública educacional. O fomentando do envolvimento da sociedade local, busca não somente a valorização deste, mas o estabelecimento da legitimidade dos processos de prestação de serviços públicos em educação.

Figura 18 - Resultados do eixo “Engajamento social”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

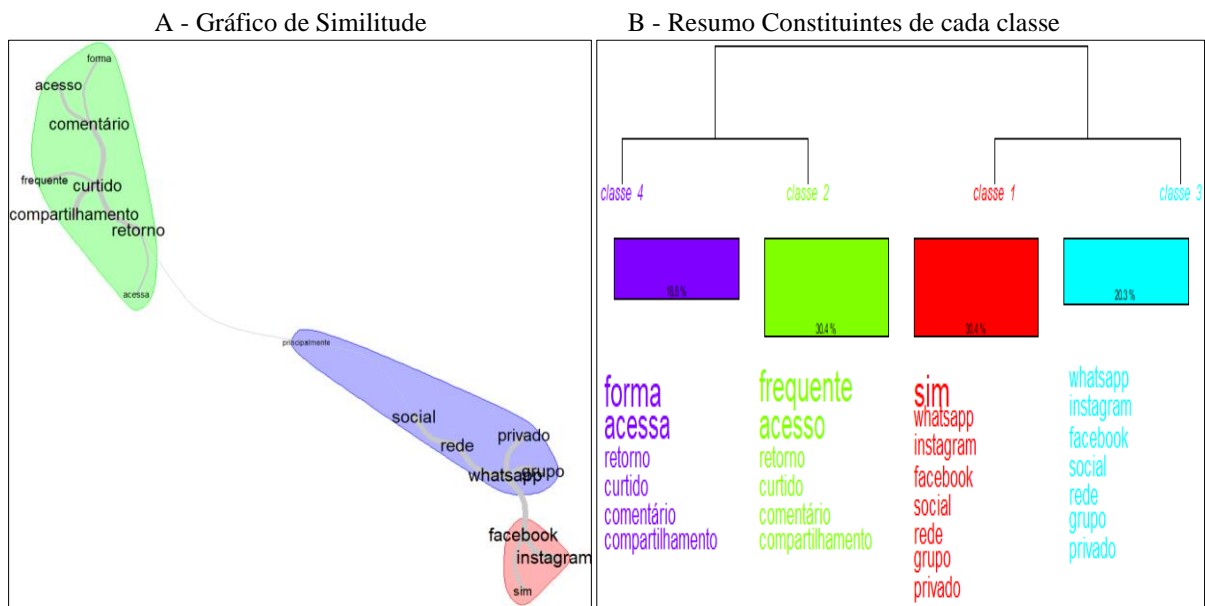
Os resultados evidenciam a formação de dois *clusters* principais. No primeiro agrupamento, formado pelas classes 3 (em verde) e 4 (em azul), identifica-se a existência de canais de comunicação interligados às mídias sociais, como *Facebook*, *Instagram* e grupos privados do *WhatsApp* (classe 3); além disso, a ampla maioria da sociedade local tem acesso a essas plataformas digitais de comunicação, o que promove mudanças organizacionais e a necessidade contínua de publicização das ações e atividades realizadas pela instituição (classe 4).

O segundo *cluster*, formado pelas classes 1 (em vermelho), 2 (em cinza) e 5 (em rosa), destaca a questão do cumprimento das exigências públicas, relacionado com os aspectos interligados aos mecanismos de transparência dos serviços públicos em execução (classe 2); já a classe 5, atina para o acolhimento das atividades publicizadas pela organização educacional, mas de forma passiva, sem grande participação opinativa (poucas curtidas nas postagens) e com pouca disseminação das informações entre os demais grupos sociais (baixo ou nenhum compartilhamento). A classe 1, suscita que esse cenário de aceitação das informações, com pouca disseminação, deve-se à vulnerabilidade da realidade socioeconômica local, que relega a patamares subjacentes escolarização de seus filhos e/ou responsáveis, em detrimento de instancias como alimentação, moradia e/ou segurança.

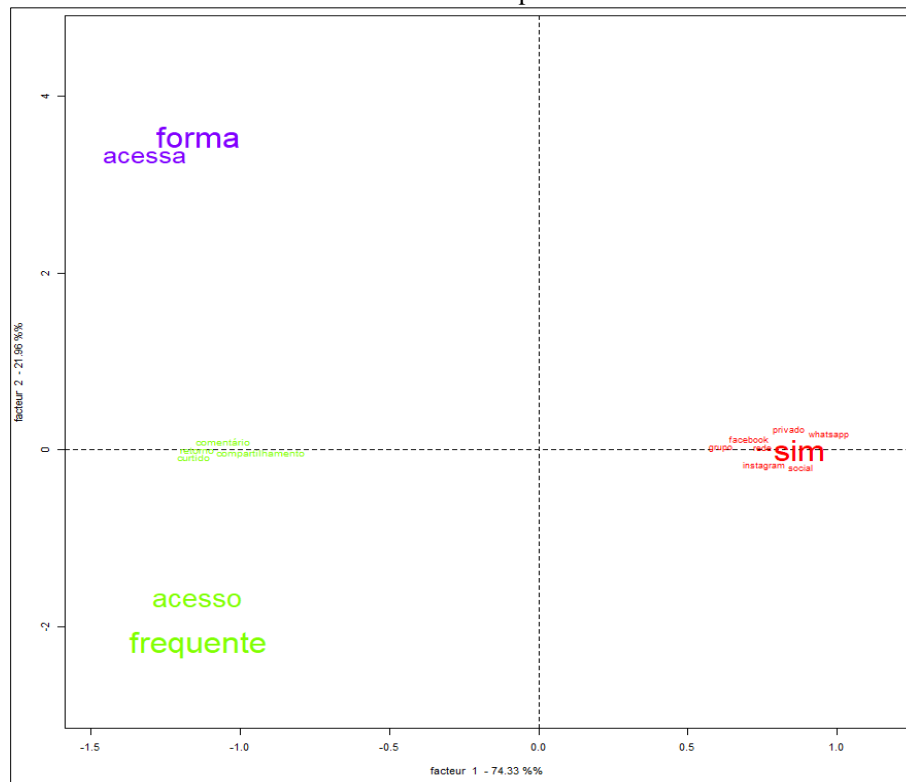
Para Argenti (2024), o engajamento social na gestão pública educacional é fundamental para a criação de um sistema educacional mais transparente, responsável e eficiente. Através da participação ativa da sociedade, é possível promover a legitimidade da gestão pública educacional, melhorar a qualidade do ensino e fortalecer as relações entre escola e comunidade. No entanto, para alcançar esses objetivos, é necessário enfrentar desafios como o acesso à informação e a inclusão digital, além de valorizar a participação de todos os segmentos da sociedade. Com base no exposto, é plausível considerar, enquanto eixo de análise à adesão aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP, que o engajamento social, é na sua maior parte contemplado, haja visto que a sociedade local tem total conhecimento das ações e/ou atividades em execução pela organização, porém opta em não aportar ponderações, sugestões e/ou críticas.

Alinhado com o eixo do “engajamento social”, ao qual buscou-se verificar a participação do entorno social nos processos de prestação dos serviços públicos em educação, utilizando diferentes canais de informação. Paralelamente, o eixo “Governo eletrônico”, como ilustrado na Figura 19, focou na análise dos mecanismos de difusão de informações em uma esfera macrossocial, como de ampliar a transparência dos serviços públicos, promovendo o acesso e o envolvimento de diversos *stakeholders* a gestão pública em educação.

Figura 19 - Resultados do eixo “Governo eletrônico”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

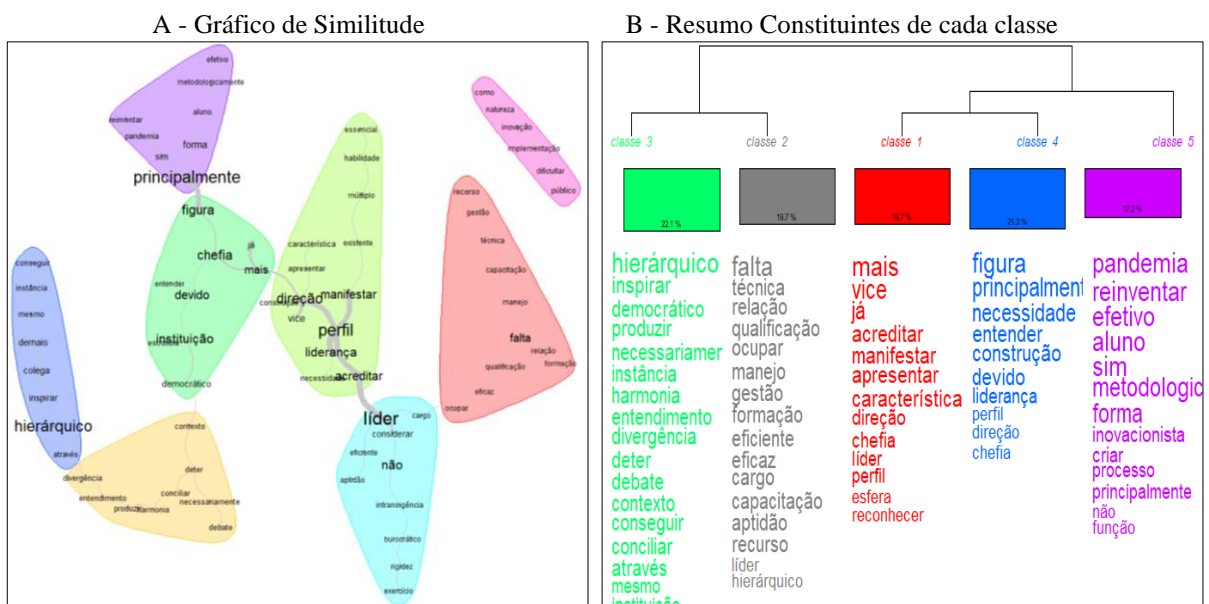
Com base nos resultados, é possível identificar a formação de dois *clusters* distintos; o primeiro, formado pelas classes 1 (em vermelho) e 3 (em ciano), destaca a convergência entre doações e o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, especialmente redes sociais como *Instagram* e *Facebook*, além de grupos privados no *WhatsApp*; já o segundo *cluster*, composto pelas classes 4 (em azul) e 3 (em verde), relaciona-se à forma e à frequência de acesso a essas instâncias informacionais. Apesar de apresentarem alta frequência de acesso, o retorno em termos de comentários, compartilhamentos e curtidas é reduzido.

As análises aportadas em relação ao eixo “governo eletrônico” são semelhantes ao eixo do “engajamento social”, todavia enquanto o primeiro analisou a difusão informacional em escala macrossocial, o segundo pautou-se a uma escala mais local (ou microssocial). A destarte, como no caso do eixo “engajamento social”, o “governo eletrônico”, também pode ser considerado como aderente aos princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP.

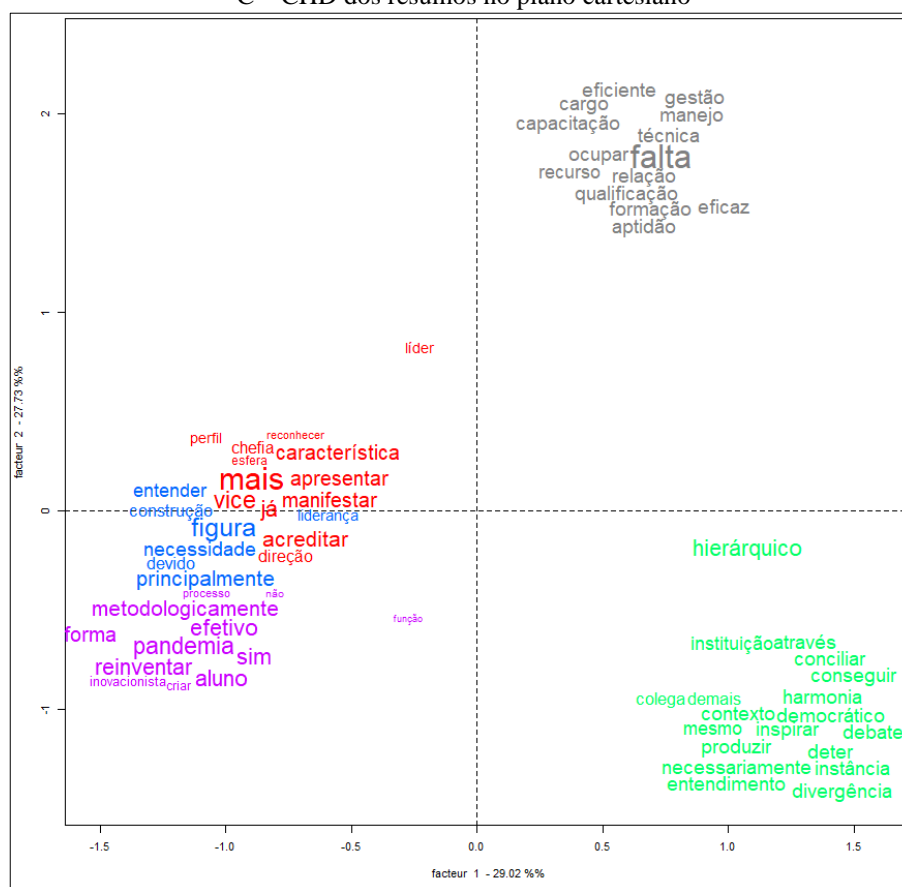
Com base em De Souza (2021), o eixo “governo eletrônico” não se constitui apenas por meio de seus mecanismos de publicização das ações em andamento, mas também através de sistemas de acesso a informações públicas e/ou particulares dos usuários de seus serviços. Um exemplo é a plataforma *escola.rs*, que se configura como um sistema informacional abrangente sobre o desempenho dos estudantes, frequência, processos avaliativos em execução e/ou historicamente estabelecidos, além de descrições específicas realizadas por professores e equipe diretiva.

O eixo “Liderança”, Figura 20, buscou analisar como os mecanismos de liderança são pactuados nas diferentes instancias hierárquicas, visando não somente compreender a existência de estilos e/ou perfis, mas também, como o ambiente organizacional reage a formas de consecução destes, no tocante a produção de mecanismos inovacionista, junto as atividades cotidianas, realizadas em cada setor educacional.

Figura 20 - Resultados do eixo “Liderança”



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

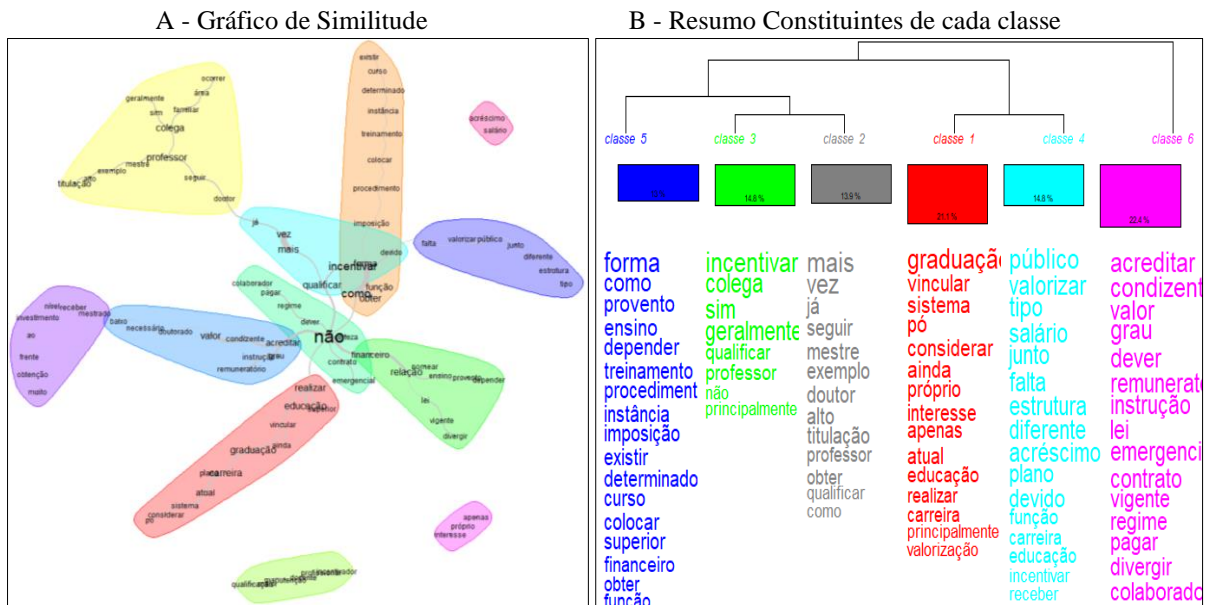
Os resultados aludem a existência de dois *clusters* distintos; o primeiro, formado pelas classes 1 (em vermelho), 4 (em azul) e 5 (em rosa), destaca perfis de liderança distintos, com a direção associada a uma liderança autocrática ("chefia") e a vice-direção a uma liderança democrática ("líder"). Esses estilos influenciam o clima organizacional e fomentam inovação nas práticas de ensino e processos de trabalho. O segundo *cluster*, composto pelas classes 3 (em verde) e 2 (em cinza), aborda como os estilos de liderança, figurados pelas posições hierárquicas da direção e da vice-direção, possibilitam tanto um estado de harmonia e/ou democracia na consecução das atividades laborais, quanto suscitam conflitos junto as mesmas, em virtude da falta de qualificação técnica e/ou capacidade de gestão eficiente, tanto em relação aos recursos da organização e/ou aptidões dos funcionários em educação.

Mediante as análises auferidas, é possível impelir a contemplação do eixo "liderança", no que tange os princípios e/ou diretrizes da Pós-NGP, haja visto não haver um único estilo de liderança predominantemente eficaz ao estabelecimento de processos inovacionista, favorecimento da participação colaborativa, e/ou ao desenvolvimento contínuo da organização pública. Todavia, para Farias Filho e Miranda (2016), a Pós-NGP quer líderes que sejam capazes de equilibrar as necessidades de eficiência e controle, conjuntamente, com a promoção de ambientes organizacionais salutar; ensejando uma predominância de lideranças democráticas e transformacionais, quando da necessidade de ruptura com paradigmas e/ou fragilidades organizacionais, ou ainda, de forma suplementar, lideranças autocráticas e transacionais, a depender de contextos e objetivos a serem contemplados.

O eixo "Fortalecimento da burocracia pública", conforme ilustrado na Figura 21, teve como objetivo identificar se há incentivos direcionados à qualificação dos funcionários públicos da educação, tanto em relação as formas de valorização verbal, como elogios e reconhecimento

público, quanto as valorizações financeiras, como bônus e aumentos salariais. A análise buscou compreender se tais incentivos são efetivamente implementados e qual o impacto deles na motivação e no desempenho dos profissionais da educação.

Figura 21 - Resultados do eixo “Fortalecimento da burocracia pública”



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

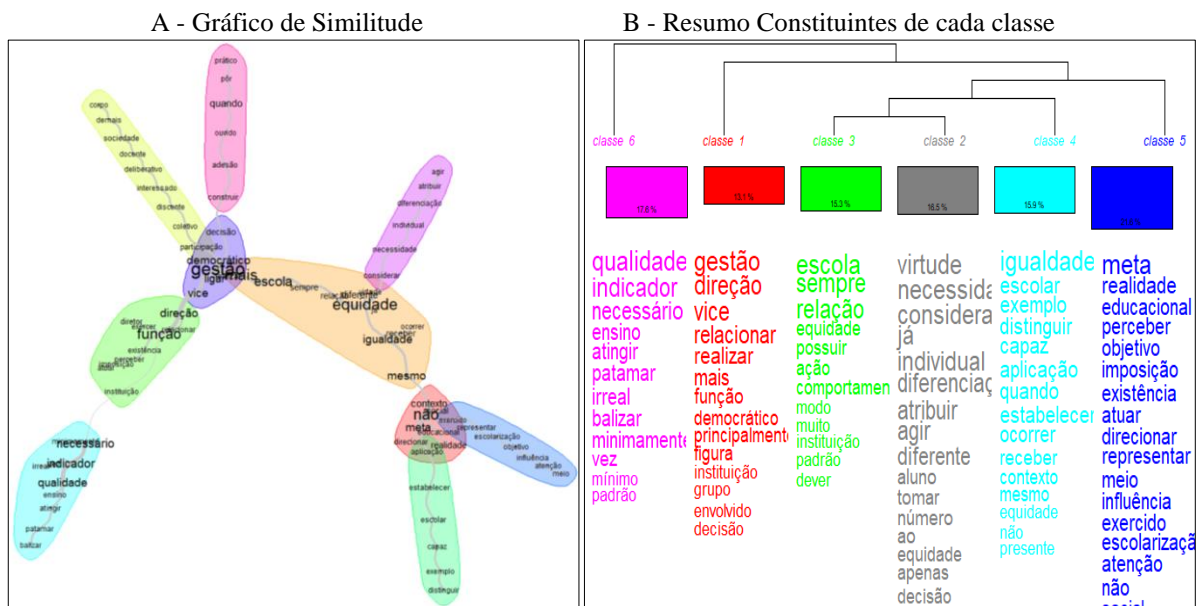
Os resultados indicam três clusters distintos: o primeiro, formado pelas classes 2 (cinza), 3 (verde) e 5 (azul), destaca a alta qualificação acadêmica dos professores, os incentivos à

qualificação entre colegas e a relação significativa entre formação e execução das funções educacionais. O segundo cluster, composto pelas classes 1 (vermelho) e 4 (ciano), aborda o interesse pessoal na obtenção de graus acadêmicos mais elevados para melhorar o desempenho laboral e obter benefícios salariais, mas também aponta a falta de formação adequada em alguns casos. O terceiro cluster, representado pela classe 6 (rosa), expõe a percepção de que os salários dos funcionários da educação não correspondem adequadamente aos seus níveis de formação, especialmente entre os contratos emergenciais que não recebem adicionais de titulação.

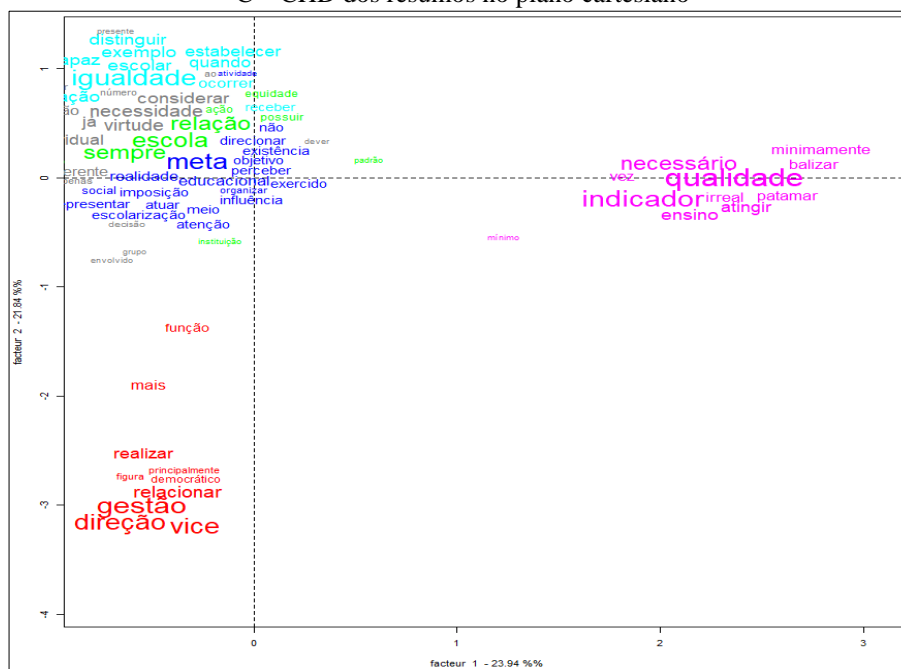
Com base nas análises acima, é possível ensejar a adesão ao eixo "Fortalecimento da burocracia pública" em relação aos princípios e diretrizes da Pós-NGP, dado os incentivos (verbal e/ou financeiro) existentes para a ampliação do grau de formação dos funcionários em educação. Segundo Resende (2019), a elevação no nível de formação dos funcionários da educação, sejam gestores, professores ou demais profissionais, não apenas aumenta o capital intelectual da organização, mas também incentiva o surgimento de processos inovadores na esfera pública. Isso ocorre porque os conhecimentos empíricos, historicamente constituídos pelos funcionários públicos, passam a ser reanalisados à luz de novos aportes teóricos e reflexivos proporcionados pelos acréscimos de formação acadêmica.

O eixo "Gestão educacional contemporânea", Figura 22, buscou compreender como os funcionários da educação percebem os conceitos de gestão democrática; quais seriam as figuras-chave associados ao termo "gestão" no ambiente escolar; o significado de metas e indicadores de qualidade para o ambiente educacional; e as possíveis diferenças e exemplificações entre igualdade e equidade em relação em relação as instituições educacionais públicas.

Figura 22 - Resultados do eixo "Gestão educacional contemporânea"



C – CHD dos resumos no plano cartesiano



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Os resultados indicam a formação de quatro *clusters* distintos. O primeiro, formado pelas classes 3 (em verde), 2 (em cinza) e 4 (em ciano), destaca a predileção pelo princípio da equidade, considerando-o mais adequado (em comparação à igualdade) para ensejar as diversas realidades das organizações educacionais públicas. A classe 3 evidencia essa preferência, enquanto a classe 2 aborda a diferenciação entre equidade e igualdade, ressaltando que as particularidades locais não podem ser atendidas simplesmente pela adoção da igualdade. A classe 4 corrobora esse entendimento e fornecendo exemplo de como a aplicação do princípio da igualdade na distribuição de recursos financeiros pode ser ineficaz, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica, onde o mesmo recurso pode produzir resultados educacionais distintos. O segundo *cluster*, formado pela classe 5, relaciona-se às metas impostas pelas esferas superiores, que direcionam as ações pedagógicas e influenciam os níveis de aprendizagem dos alunos. O terceiro *cluster*, representado pela classe 1, trata da compreensão empírica da gestão democrática, baseada nos diferentes modos de atuação da direção e vice-direção e no envolvimento dos demais funcionários junto aos processos decisórios da organização. Por fim, o quarto *cluster*, constituído pela classe 6, interpreta os indicadores de qualidade como um padrão mínimo necessário para todas as organizações educacionais públicas, visando alcançar determinados patamares. No entanto, esses indicadores podem ser considerados irrealistas, dependendo das realidades locais e das particularidades organizacionais.

Para Gusmão (2010), esses entendimentos destacam a complexidade e diversidade das percepções e práticas dentro do contexto educacional público, evidenciando as variáveis que influenciam a gestão democrática, a aplicação dos princípios de equidade e igualdade, a definição de metas e a interpretação dos indicadores de qualidade de ensino. Essa perspectiva enfatiza a necessidade de uma abordagem multifacetada e sensível ao contexto socioeconômico na formulação de políticas educacionais e na tomada de decisões administrativas, reconhecendo a diversidade de desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações educacionais públicas.

A seção seguinte, apresenta as considerações finais deste estudo, destacando os entendimentos gerais obtidos, os possíveis desdobramentos e/ou continuidades, bem como, as fragilidades metodológicas encontradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reformas organizacionais ensejadas para o Estado, movimento de Nova-Gestão Pública (NGP), visando sua modernização, sob o *locus* da eficácia de recursos, com base nas práticas existentes no setor privado, produziram uma complexidade de resultados (POLLITT; BOUCKAERT, 2011). A partir deste entendimento, e também dos altos custos e resultados nem sempre idealizados, a NGP, passou por algumas reestruturações, de modo a optar por reformas mais incrementais, pautadas não somente pela eficiência e eficácia dos recursos e resultados, mas também, pela qualidade dos serviços em consecução (CAVALCANTE et al., 2017).

Convergentemente, a busca por um Estado mais coeso e integrado as ânsias sociais, balizadas pelos princípios de governança, incutiram o surgimento de uma reforma mais atualizada, a Pós-Nova Gestão Pública, ao qual comunga com os preceitos e assertivas galgadas pelas reformas anteriores, mas tem em seu amago a legitimidade de suas ações, orquestradas não por modelos, mas por princípios e/ou diretrizes, tais como colaboração, redes, visão integrada, responsabilidade, participação, liderança, governo eletrônico e fortalecimento da burocracia (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; CAVALCANTE, 2018; 2019).

Por meio desses entendimentos, bem como pela interação e pelo envolvimento dos diversos atores e *stakeholders*, a inovação na gestão pública passa a ser vista como um processo contínuo e dinâmico, em vez de algo estanque e rígido. Esta inovação se conecta diretamente às características, necessidades e idiosincrasias específicas de cada setor público, refletindo um entendimento mais profundo e adaptativo das demandas sociais e institucionais (KINDER, 2012).

Apesar desses avanços teóricos e empíricos, ainda existem poucos estudos consolidados sobre a aplicação da Pós-NGP na educação pública. Sendo este um setor particularmente crítico, pois enfrenta problemas estruturais que impactam significativamente a qualidade da mão de obra e, por consequência, o desenvolvimento nacional (POCHMANN, 2008). A escassez de pesquisas nessa área destaca a importância de investigações mais aprofundadas para compreender como as práticas de gestão pública inovadoras podem ser implementadas de maneira eficaz na educação, promovendo melhorias substanciais que beneficiem tanto os profissionais da área quanto os estudantes e a sociedade em geral.

Visando não somente nutrir a arrides teórica e empírica acerca de mais estudos neste campo conceitual, o presente estudo realizado em uma escola estadual no Rio Grande do Sul investigou como os princípios da Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) são percebidos pelos membros da instituição. Com o objetivo de formar um Estado mais integrado e coeso, a Pós-NGP promove valores de democracia e cidadania, incentivando a participação da sociedade nas decisões da administração pública. Para analisar esses princípios, foi adotada uma metodologia qualitativa baseada em questionários semiabertos e análise lexical utilizando o *software Iramuteq*. As respostas foram organizadas em dez *corpus* textuais, correspondendo aos princípios da Pós-NGP e à gestão educacional contemporânea, e foram analisadas através de métodos como os das Especificidades, Classificação Hierárquica Descendente, Similitude e Nuvens de Palavras. Além disso, foram coletados dados sociodemográficos dos respondentes.

O perfil dos 33 participantes revelou que a maioria tem entre 44 e 59 anos, são casados ou em união estável, possuem pós-graduação, atuam em níveis operacionais (professores e funcionários) e táticos (diretor e vice-diretor), têm de um a três filhos, possuem pais ou cônjuges do setor privado, têm uma renda familiar bruta superior a R\$ 3.281,00, não possuem fonte de renda adicional, não são a única fonte de renda da família, têm menos de quatro anos na escola atual e mais de treze anos na rede estadual de ensino, com uma carga horária semanal de 40 horas.

Os resultados revelaram que quase todos os princípios da Pós-Nova Gestão Pública foram amplamente contemplados, refletindo que é a Pós-NGP é uma abordagem abrangente e moderna da administração pública. Entre os principais princípios e/ou diretrizes em consecução estão a colaboração e parcerias, que enfatizam a importância da cooperação entre diferentes setores e entidades para alcançar objetivos comuns e melhorar a eficácia dos serviços públicos. A formação de redes é outro princípio destacado, referindo-se à criação de redes de comunicação e cooperação entre diversas instituições e grupos, facilitando a troca de informações e recursos. A visão integrada e holística da gestão pública promove uma abordagem que considera todos os aspectos e partes interessadas na administração pública, garantindo que as políticas e ações sejam coerentes e abrangentes. A responsividade envolve a capacidade da administração pública de responder de forma eficaz e eficiente às necessidades e demandas dos cidadãos, enquanto a participação e engajamento incentivam a participação ativa dos cidadãos e outros atores no processo de tomada de decisões, aumentando a transparência e a legitimidade das ações governamentais. A liderança destaca a necessidade de líderes fortes e visionários para guiar e inspirar mudanças positivas na administração pública, e o governo eletrônico refere-se ao uso de tecnologias digitais para melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços públicos. O fortalecimento da burocracia pública busca melhorar a competência e a capacidade da burocracia para executar suas funções de maneira eficaz.

Uma característica central dessas concepções é a interação social, que se manifesta através da abertura e do envolvimento dos diversos atores interessados, direta ou indiretamente, com o serviço público. Essa interação social é crucial para o aprimoramento e a inovação contínua da administração pública, pois permite a incorporação de diferentes perspectivas e conhecimentos, enriquecendo o processo de gestão (KINDER, 2012).

No entanto, foram identificadas fragilidades nos eixos de coordenação, controle e *accountability*. A coordenação refere-se à capacidade de alinhar e integrar as ações de diferentes partes da administração pública, enquanto o controle diz respeito à monitorização e avaliação contínua das atividades para garantir que os objetivos sejam atingidos. A *accountability* envolve a responsabilidade e a transparência na gestão dos recursos e na tomada de decisões. Essas princípios e/ou diretrizes ainda precisam de aprimoramentos de modo a alcançar os objetivos orquestrados pela Pós-NGP.

No contexto da gestão educacional contemporânea, o estudo sublinhou a importância de distinguir entre igualdade e equidade na distribuição de recursos públicos. Igualdade implica a distribuição uniforme dos recursos, independentemente das necessidades específicas, enquanto equidade exige uma abordagem mais personalizada, levando em conta as particularidades e deficiências de cada escola ou região. Isso é especialmente crítico em escolas localizadas em áreas com realidades socioeconômicas desfavoráveis. A simples contagem do número de alunos matriculados não é suficiente para uma distribuição justa dos recursos. É imperativo considerar fatores como a condição socioeconômica, a infraestrutura disponível e outras necessidades específicas das escolas para garantir que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de sucesso. Esse enfoque na equidade visa assegurar que os recursos sejam alocados de maneira a promover uma educação de qualidade para todos, independentemente do contexto socioeconômico.

O estudo atingiu seus objetivos ao mostrar como os princípios da Pós-NGP podem ser implementados em contextos educacionais públicos, mesmo considerando particularidades locais. Para futuras pesquisas, sugere-se a utilização de questionários em escala *Likert* para estimar correlações estatísticas entre os eixos da Pós-NGP, a reaplicação do questionário em escolas com realidades socioeconômicas semelhantes e diferentes, e a expansão do estudo para outras cidades e estados. Embora a análise lexical tenha apresentado algumas limitações devido à complexidade e às respostas curtas dos participantes, complementá-la com leituras diretas das respostas pode proporcionar uma melhor compreensão dos resultados.

Este estudo oferece uma contribuição significativa para a compreensão da efetividade dos princípios da Pós-Nova Gestão Pública em contextos educacionais públicos, ao explorar como esses princípios podem ser aplicados para melhorar a gestão educacional e fortalecer a participação de todos os *stakeholders*, incluindo professores, alunos, pais, administradores e a comunidade em geral, nas decisões tomadas dentro das organizações públicas.

Primeiramente, o estudo analisa como a colaboração e as parcerias entre diferentes setores e entidades podem ser implementadas para criar um ambiente mais cooperativo e eficaz nas instituições educacionais. A formação de redes é outro ponto central, destacando a importância de estabelecer conexões e canais de comunicação entre escolas, autoridades educacionais e outros atores relevantes para facilitar a troca de informações e recursos.

Além disso, o estudo examina a aplicação de uma visão integrada e holística da gestão pública nas escolas, promovendo uma abordagem que leva em consideração todos os aspectos e partes interessadas na administração educacional. Isso inclui a integração de políticas e ações que são coerentes e abrangentes, garantindo que as necessidades de todos os envolvidos sejam atendidas de maneira equilibrada e justa.

A responsividade é outro princípio fundamental abordado pelo estudo, enfatizando a capacidade das instituições educacionais de responder de forma eficaz e eficiente às necessidades e demandas dos alunos e da comunidade. A participação e o engajamento dos *stakeholders* são igualmente importantes, pois o estudo ressalta a importância de envolver ativamente todos os interessados no processo de tomada de decisões. Isso aumenta a transparência e a legitimidade das ações governamentais, além de promover um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada entre todos os envolvidos.

Destaca também, a necessidade de liderança forte e visionária dentro das instituições educacionais para guiar e inspirar mudanças positivas. O uso de tecnologias digitais, ou governo eletrônico, é examinado como uma forma de melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços educacionais. O fortalecimento da burocracia pública é visto como essencial para garantir que os processos administrativos sejam conduzidos de maneira eficaz e que os recursos sejam gerenciados de forma responsável.

Não obstante, o estudo identifica áreas que ainda precisam de melhorias, como a coordenação, controle e *accountability*, sugerindo caminhos para fortalecer esses aspectos e, assim, alcançar os objetivos completos da Pós-NGP. Em suma, esta investigação proporciona um quadro detalhado de como os princípios da Pós-NGP podem ser efetivamente aplicados em contextos educacionais públicos, oferecendo diretrizes valiosas para aprimorar a gestão educacional e promover uma maior participação de todos os *stakeholders* nas decisões das organizações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGENTI, Vinícius da Silva. **Um estudo do Planejamento Estratégico Situacional em uma instituição de ensino: limites e possibilidades**. 2024. 95 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Análise de Políticas Públicas) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, SP, 2024.
- ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho em empresa pública. In: **Anais... IX SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.
- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. O.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007. p. 63-71.
- AGUIAR, R. S. Conflito das gerações no mercado de trabalho. **Thesis**, ano XI, n. 21, p. 1-24, 2014.
- BARBOSA, M. S. S. **O papel da escola: obstáculos e desafios para uma educação transformadora**. 2004. 234 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Trabalho, Movimentos Sociais e Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENDES, A. M. B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M et al. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de Diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 49-95, 2008.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. 3. reimp. da 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BOFF, Daiane S.; ZULIANELO, Iriane. Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2163–2177, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14249>. Acesso em: 14 out. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- BRASIL. Programa Gespública: modelo de excelência em gestão pública. Brasília: MP/Segep, 2014.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and thenew public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014.
- CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017.
- CAVALCANTE, P. Innovations in the federal government during the Post-New Public Management era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018.
- CAVALCANTE, P. L. C. Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.24, n. 79, p. 1–20, 2019.
- CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S. Boundary-Crossing Strategies: Managing Macro Policies in a Federal Government. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 5, p. 1–16,

2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200012.en>. Acesso em: 11 out. 2023.

CHO, B. Bibliometric Analysis of Academic Papers Citing Dunleavy et al.'s (2006) "New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance": Identifying Research Clusters and Future Research Agendas. **Administration & Society**, v. 0, n. 0, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00953997231157753>. Acesso em: 11 out. 2023.

CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Te whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059-1066, 2007.

COSTA, A. C. P. da; LEAL, A. F. P.; NASCIMENTO, L. C. B. do; MENDONÇA, C. M. C. de; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>. Acesso em: 2 maio. 2024.

DE SOUZA, Débora Quetti Marque. Reverberações da nova gestão pública na organização e democratização da gestão escolar. **Sala 8: Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, v. 1, n. 1, p. 41-57, 2021.

DOMMETT, K.; FLINDERS, M. The centre strikes back: meta-governance, delegation, and the core executive in the United Kingdom, 2010-14. **Public Administration**, v. 93, n. 1, p. 1-16, 2015.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; MIRANDA, Shirle Meira. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. **Revista Pretexto**, p. 65-80, 2016.

FIGUEIREDO, R.; NEVES, F. Formando novas lideranças: a experiência de Minas Gerais na implantação de um programa de tutoria. In: **Congresso CONSAD de Gestão Pública**. 2015.

FONSECA, Bárbara Fernanda Queiróz. **O Impacto da evolução das gerações de profissionais e seu comportamento na Gestão Pública**. 2018. 18p. Artigo (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei, MG, 2018.

GOLDFINCH, S. New Zealand: reforming a new public management exemplar? In: GOLDFINCH, S.; WALLIS, J. (Eds.). **International handbook of public management reform**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

GREVE, C.; LÆGREID, P.; RYKKJA, L. H. (Eds.). **Nordic administrative reforms: lessons for public management**. Berlin: Springer, 2016.

GUSMÃO, Joana Borges Buarque de. **Qualidade de educação no Brasil: consenso e diversidade de significados**. 2010. 180 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HOOD, C.; DIXON, R. **A government that worked better and cost less?** Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford: Oxford University Press, 2015.

KINDER, T. Learning, innovating and performance in post-new public management of locally delivered public services. **Public Management Review**, v. 14, n. 3, p. 403–428, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVI-FAUR, D. From “big government” to “big governance”? *In*: LEVI-FAUR, D. (ed.). **The Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Thainá E. S. **Bases do comprometimento das gerações X e Y em organização pública**. 2021. p. 47. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2021.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 372-389, 2020.

MAIA, Tania S. V.; CORREIA, Pedro M. A. R. Desafios na implementação de nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, [S. l.], v. 2, pág. 121–138, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>. Acesso em: 10 out. 2023.

MARANHÃO, Rodrigo Pires Andrade. **Fundamentos da governança colaborativa para a construção de um índice de governança nacional para o Poder Judiciário (IGOVCNJ)**: um estudo de caso do paradigma de governança da Justiça Federal da 1ª Região. 2023. 253 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, DF, 2023.

MARQUES PEREIRA, Sandra P.; ALVES RIBEIRO CORREIA, Pedro M. Movimentos Pós-Nova Gestão Pública: O Novo Serviço Público. **Lex Humana**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 69–85, 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MELLO, Guimar N. de. Políticas públicas de educação. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 5, n. 13, p. 7-47, 1991. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/8619>. Acesso em: 14 out. 2023.

MENICUCCI, T.; GONTIJO, J. G. L. **Gestão e políticas públicas no cenário contemporâneo**: tendências nacionais e internacionais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2016

MEULEMAN, Louis. **A gestão pública e a metagovernança de hierarquias, redes e mercados: A viabilidade de desenhar e gerir combinações de estilos de governação**. Springer Ciência e Mídia de Negócios, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30330>. Acesso em: 11 out. 2023.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

NARDI, Elton Luiz. Políticas de accountability em educação: perspectivas sobre avaliação, prestação de contas e responsabilização. **POLÍTICAS DE EVALUACIÓN Y ACCOUNTABILITY EN AMÉRICA LATINA**, 2023.

OSBORNE, S. P.; POWELL, M.; CUI, T.; STROKOSCH, K. Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. **Public Administration Review**, v. 82, n. 4,

p. 634–645, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13474>. Acesso em: 11 out. 2023.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. *In*: OLIVEIRA, R. P.O.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão financiamento e direito à educação**: análise da LDB e da Constituição Federal. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007. p. 73-81.

PEREIRA, Sueli Menezes. Políticas educacionais no contexto do estado neoliberal: a descentralização de poder em questão. **Políticas Educativas–PolEd**, v. 1, n. 1, 2007.

POCHMANN, M. O emprego no desenvolvimento da nação. São Paulo: Boitempo, 2008.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Continuity and change in public policy and management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011b.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform**: a comparative analysis-new public management, governance, and the neo-Weberian state. Oxford: Oxford University Press, 2011a.

PRETO, Paula M. **Formação de Diretores de Escola e os Desafios da Prática Profissional**. 2022. Dissertação (Mestrado em Docência e Gestão Educacional) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022. Disponível em: <https://cpanel.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/780>. Acesso em: 14 out. 2023.

RESENDE, Denise Nunes de. **Inovação na gestão pública brasileira: a dinâmica das reformas do Estado e a ampliação do papel dos municípios**. 2019. 41 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade de Brasília, Anápolis, GO, 2019.

SILVA, Júnia Denise Alves. **Transgeracionalidade e os modos familiares de transmitir significados do casamento entre as gerações**. 2018. 153f . Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2018.

SILVA, Roberto A. **Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado), Administração de Empresas, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2012.

SIMIONATO-TOZO, Stella Maria Poletti; BIASOLI-ALVES, Zélia Maria Mendes. O cotidiano e as relações familiares em duas gerações. **Paidéia** (Ribeirão Preto), v. 8, p. 137-150, 1998.

VIEGAS, Rafael Rodrigues; BORALI, Natasha. Análise de conteúdo e o uso do Iramuteq. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**, n. 23, p. 21-37, 2022.

APÊNDICE A – TCLE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MODALIDADE EAD

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A gestão pública escolar: Um olhar sob o viés da pós-nova gestão pública em uma unidade de ensino estadual

Pesquisadora responsável: Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto

Instituição/Departamento: UFSM, Departamento de Administração, Campus Palmeira das Missões - RS

Telefone e endereço postal completo: (55) 3742-8800. Avenida Independência, 3751, bloco da Administração, Palmeira das Missões - RS.

Local da coleta de dados: Escola Estadual de Ensino Fundamental Erci Campos Vargas / Rua Daltro Filho, 135 - Palmeira das Missões, RS, 98300-000

Eu, Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto, responsável pela pesquisa “ A gestão pública escolar: Um olhar sob o viés da pós-nova gestão pública em uma unidade de ensino estadual”, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo. Por meio desta pesquisa pretende-se investigar a presença de manifestações da Pós-NGP na gestão educacional pública brasileira, por meio da verificação do grau de entendimento dos membros de uma unidade escolar em relação à Pós-Nova Gestão Pública, considerando seus conceitos gerais, específicas e práticas (diretas e/ou indiretas) de atuação. Acreditamos que ela seja importante porque irá produzir mais conhecimentos sobre o tema podendo, contribuindo com soluções inovadoras para os desafios existentes na gestão educacional pública. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: aplicação de questionário semiestruturado. Sua participação constará em responder as perguntas, sendo suas respostas gravadas em áudio.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: no momento do preenchimento do questionário o participante poderá sentir cansaço ou desconforto pelo tempo gasto no preenchimento do mesmo. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência do acadêmico Geferson Gustavo Wagner Mota da Silva, que estará disponível para auxiliar e tirar dúvidas sobre sua participação forma gratuita, bem como não há um limite de tempo para o preenchimento do questionário, desta forma, é possível parar e continuar após descanso. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos com este estudo são produzir maiores reflexões acerca a adoção da Pós-Nova Gestão Pública na Gestão educacional pública, de modo a propiciar modelos de gestão pública condizentes com a realidade social ao qual as organizações educacionais públicas se encontram.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão. Bem como o direito a acesso aos resultados obtidos a partir desta pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto, responsável pelo E-mail nelson.pinto@ufsm.br ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos telefone (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados obtidos serão mantidos em formato físico ou digital na UFSM, Avenida Independência, 3751, bloco da Administração, Departamento de Administração, 98300-000 – Palmeira das Missões – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto. Após este período os dados serão destruídos. Cabe ainda ressaltar a importância de você guardar em seus arquivos uma cópia deste documento, bem como da pesquisa que você responderá, se concordar em participar.

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo.

Pesquisador/ Responsável

Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto

Assinatura do/a Voluntário/a

ESCLARECIMENTO: Caso exista dúvida quanto à sua participação favor entrar em contato com a pesquisadora responsável, Prof. Dr. Nelson Guilherme Machado Pinto, pelo e-mail nelson.pinto@ufsm.br

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria -RS.

Fone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/>