

A NOVA GESTÃO PÚBLICA E AS ATUAIS TENDENCIAS DA GESTÃO EDUCACIONAL BRASILEIRA

Daniela Cunha Terto

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
danielatero@gmail.com

Raphael Lacerda de Alencar Pereira

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
raphaeldelucia@hotmail.com

Resumo: O trabalho discute a Nova Gestão Pública e sua implicação no campo educacional. O estudo bibliográfico mostra que à NGP, com foco na gestão orientada por resultados, tem sido creditada a eficiência e eficácia da máquina estatal. Este modelo de gestão repercute no campo educacional, fomentando uma gestão voltada para resultados, o que se traduz, dentre outros, na descentralização das ações, na responsabilização da comunidade pelo sucesso ou fracasso dos alunos. É um equívoco responsabilizar a comunidade escolar pelos resultados sem a destinação de recursos suficientes e de apoio técnico administrativo e pedagógico que possibilite o surgimento de escolas autônomas e efetivas.

Palavras-chave: nova gestão pública; gestão escolar; responsabilização.

INTRODUÇÃO

Objetivando compreender as principais características do atual contexto socioeconômico e político, e, dessa forma, as implicações desse contexto para a definição das políticas educacionais, sobretudo no continente latino-americano, apontamos para a necessidade de discutir a importância das “novas” orientações teóricas no âmbito da administração pública e suas relações com o percurso das atuais reformas do Estado, e, por conseguinte, com a gestão educacional brasileira.

Em uma perspectiva histórica, ainda que a administração da coisa pública seja muito mais antiga nos remetendo a uma discussão em sociedades pré-capitalistas, pode-se afirmar que os últimos séculos foram de grande importância para a construção de novas concepções no âmbito da gestão pública.

É importante esclarecer que esse processo de discussão no campo teórico está estreitamente relacionado com as complexas mudanças estruturais pelas quais passa o Estado moderno, que, apontado como motivo das crises inerentes ao próprio modo de produção capitalista, deveria ser mais ágil na busca da satisfação dos cidadãos, sempre guiado pela eficiência e eficácia para alcançar os fins públicos.

Essa discussão ganha destaque porque com as diversas modificações ocorridas na sociedade, estava fadado ao fracasso o modelo capitalista vigente (fundado em um Estado de Bem-estar-social), e, por conseguinte, sua organização burocrática do Estado.

Várias iniciativas – que propunham, entre outras coisas, a limitação das dimensões do setor público, uso de mecanismos de mercado, comercialização de órgãos públicos – foram utilizadas, inicialmente, pelos governos na Inglaterra e nos Estados Unidos, logo sendo inseridas no receituário dos organismos internacionais e, por conseguinte, na agenda política da maior parte das nações desenvolvidas ou em desenvolvimento. (COSTA, 2010).

Nesse contexto, questões como a descentralização administrativa e política; a atribuição de funções e autonomia ao mercado e à sociedade; a flexibilização da gestão e, entre outras coisas, a preocupação com a eficiência na busca de resultados tornam-se centrais, sendo relacionadas, ainda segundo Costa (2010, p. 139) à “emergência de um novo paradigma em administração pública, rotulado de modelo gerencialista ou *new public management*”.

A Nova Gestão Pública: contextualizando a temática

No contexto do debate sobre a crise da gestão pública, buscando alternativas para superar, tanto a gestão tradicional, quanto o gerencialismo clássico, surge uma tendência que agrega um conjunto importantes idéias sobre a temática: a Nova Gestão pública.

Embora o interesse pela eficiência no setor público, e, da mesma forma, o fato do setor público recorrer ao setor privado em busca de instrumentos para melhorar os processos administrativos, não seja uma novidade, a idéia de gerencia pública, mesmo que implique ambos os fatores, vai além. A Nova Gestão pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, o que, por sua vez, acaba por afetar a própria definição de público (Oliás de Lima 2001). Com entusiasmo, a mesma autora (Oliás de Lima 2001, p. 12), ressalta a importância do tema quando afirma que

Lo cierto es que, como si de una fuerza de la naturaleza se tratara, la renovación de la gestión pública es algo imparable y está en pleno proceso de renovación. El mundo ha cambiado y la gestión pública no es una excepción. Usar los recursos públicos con la máxima eficiencia para lograr satisfacer las demandas de los ciudadanos, aprovechar las oportunidades de un mundo globalizado y competitivo para alcanzar sociedades más acordes con los deseos colectivos exige cambios, imaginación e innovación.

No entanto, é importante ressaltar que essa renovação da gestão pública é um tema que em muito ultrapassa a questão da eficiência no uso dos recursos públicos em um mundo que oferece demandas cada vez mais diversificadas e globalizadas. É, contrapondo-se à infeliz metáfora da qual se utiliza a autora para proclamar o caráter natural e irrefreável dessa renovação, em essência, produção intelectual comprometida com a criação de um programa baseado nas idéias do livre mercado e em consonância com a ideologia neoliberal.

1 Referindo-se ao mesmo termo em inglês, ao qual também se referem utilizando a sigla “NPM”, Nogueira (2005, p. 38) afirma que “a ‘nova gerência pública’ fixou-se mundialmente, entre as décadas de 1980 e 1990, como um novo paradigma no terreno da gestão pública [...]. De modo simplificado, sua hipótese principal direciona-se para uma forte valorização dos mecanismos de mercado, que seriam mais eficientes para racionalizar procedimentos, organizar atividades e controlar grupos de interesses, burocratas e políticos gastadores”.

As bases teóricas desse novo gerencialismo são, para Costa (2010), produto de uma longa maturação de idéias oriundas dos meios acadêmicos desde a década de 1950. Esse modelo de intervenção, que não nasceu do neoliberalismo (nem dos organismos internacionais que seguiram seus preceitos), é a aplicação ao campo da gestão pública de “ganhos teóricos” da nova economia política e da ciência política, traduzidos, por sua vez, em políticas de gestão pública identificadas com posições partidárias (relevante conteúdo ideológico).

Araújo (2010) complementa a discussão e expõem as principais características da Nova Gestão pública quando afirma que

Constituem idéias centrais da Nova Gestão pública um Estado administrativo ao estilo da iniciativa privada; contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; focalização na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade; flexibilidade; competitividade administrada; participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e performance; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras (ARAÚJO, 2010, p. 145).

Esse movimento de renovação da administração pública se utiliza, muitas vezes, de exemplos práticos de sucesso na implementação de reformas dessa natureza, sendo, portanto, difícil extrair disso uma proposta clara. De acordo com Olías de Lima (2001, p. 9) a nova gestão pública “*actuaría más como un depósito de orientaciones, métodos y técnicas diversas (...)*”.

De acordo com a autora (2001, p. 31), refletindo sobre a relação entre o referido modelo de gestão e o papel do Estado, as “*orientaciones de la nueva gestión pública y las tendencias que es posible descubrir ponen de manifiesto una nueva perspectiva en la manera de contemplar las relaciones entre estado y sociedad*”.

Costa (2010, p. 153-154), tratando de relacionar o caráter ideológico dessas orientações e o atual contexto de reforma do Estado, ressalta que

Essas idéias e crenças a respeito do Estado, do governo e da administração pública se orientam pela primazia dos valores da livre-iniciativa e do mercado na produção, circulação e distribuição da riqueza, com todas as conseqüências práticas, teóricas e ideológicas dessa opção. Mais uma vez, o pressuposto da racionalidade econômica define as expectativas de comportamento de todos os agentes públicos e privados, individuais e coletivos. Dessa perspectiva, o espaço de intervenção do Estado se reduz, concentrando-se em funções regulatórias.

Uma das principais recomendações da NGP que vem sendo referenciada como promotora da eficiência e da eficácia pública é a gestão orientada para resultados, defendida como uma forma de se garantir que o poder público busque os resultados almejados, contribuindo, não somente para a eficiência da máquina pública, mas também para melhorar os resultados obtidos com as ações do Estado.

Este modelo, que visa contribuir de forma significativa para o aumento da equidade no

acesso aos serviços públicos, requer o planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo, a avaliação dos resultados obtidos. Dito de outra forma, podemos entender a gestão por resultados como

[...] o ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação. (GOMES, 2009, pg. 69)

Na busca por um novo padrão de administração pública, credita-se ao modelo de gestão pública orientada para resultados a modernização e o fortalecimento da gestão, por meio do uso adequado dos recursos para, assim, alcançar os resultados determinados. Nesse caso, também compete ao poder público, além de dirigir e executar, planejar e avaliar, sem esquecer que o foco central será o resultado da ação.

Para alcançar seus objetivos, a gestão orientada por resultados dispõe, em sua estrutura, de alguns recursos, dentre os quais podemos citar: os contratos de desempenho, que podem ser compreendidos como uma “forma de pactuação dos objetivos e metas a serem alcançados, alinhados com os objetivos estratégicos”; a flexibilidade/autonomia de gestão, que concede maior autonomia gerencial, orçamentária ou financeira aos dirigentes e servidores.

Em relação à necessidade de flexibilizar a gestão, Cabral Neto (2009, pg. 179) mostra que esta se justifica em função do “estrito enfoque no controle orçamentário, que dificulta a adaptação e a alteração da ação estatal, impedindo assim, o redirecionamento do gasto público”. Cabe ressaltar que também podemos vincular à maior autonomia sanções positivas ou negativas diante do resultado alcançado. Por exemplo, podemos citar a concessão de incentivos para determinados órgãos, bônus financeiro relacionado ao cumprimento do contrato de desempenho por parte dos servidores, além da responsabilização dos dirigentes pelos resultados obtidos, como uma forma de exigir a prestação de contas entre as metas planejadas e os resultados alcançados.

O foco nos resultados também pode ser um mecanismo de controle social, pela sociedade, que visa trazer mais transparência à gestão pública e, por conseguinte, melhor aproveitamento do orçamento público. Com ela, a população pode “controlar” os governos para além dos períodos eleitorais. Na nova gestão pública, a responsabilização do poder público pelos resultados alcançados tem sido aclamada como um meio de trazer eficiência e efetividade à máquina estatal. Na mesma direção desta afirmação, Cabral Neto acrescenta que

A gestão por resultados é, hoje, a principal estratégia para fortalecer a efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores, o que requer não apenas alterações institucionais como também mudanças na cultura política (CABRAL NETO, 2009b, pg. 37).

A participação da sociedade civil é importante, mas não suficiente, pois não basta participar se esta é compreendida como legitimação do que está posto. Tem-se, pois, um grande desafio colocado à participação social, qual seja, introduzir os cidadãos no debate público, com vistas a garantir os direitos da coletividade em detrimento do clientelismo político ainda existente no país.

Gestão orientada para resultados: novas diretrizes para a gestão escolar

Em consonância com as mudanças ocorridas na gestão pública brasileira, a política educacional, principalmente a partir da década de 1990, também passou por um processo de mudanças, suscitando, na administração educacional, os fundamentos da Nova Gestão Pública, posto que a “administração escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes” (PARO, 2001, p 123). As reformas educacionais implementadas na América Latina, particularmente no Brasil, visavam modernizar a gestão escolar. Conforme Cabral Neto (2009a, pg. 196),

O argumento fundante desse movimento de modernização da gestão no setor público, no país, põe em relevo a necessidade de modernizar a gestão educacional em todas as suas instâncias, abrangendo os níveis macro (ministérios), intermediário (secretarias estaduais e municipais de educação) e micro (escola) dos sistemas de ensino.

A partir de uma concepção de administração educacional pautada no gerencialismo proveniente da esfera privada, concebe-se que para obter o sucesso e a qualidade do ensino seria necessário focar a gestão escolar nos seus resultados por meio de indicadores de desempenho, além de recorrer a estratégias de responsabilização dos gestores e docentes pelos resultados. A gestão do sistema de ensino orientada para resultados tem sido referenciada como promotora da eficiência e da eficácia pública, sendo defendida como uma forma de, supostamente, se garantir que o poder público busque os resultados almejados, contribuindo, não somente para a eficiência da máquina pública, mas também para melhorar os resultados obtidos com as ações do Estado.

Esta linha de pensamento foi disseminada por organismos multilaterais, como Banco Mundial, UNESCO e CEPAL, instituições que exercem grande influência nas diretrizes governamentais dos países em desenvolvimento, não só pelo volume de empréstimos e/ou pela abrangência de sua atuação, mas também devido às concepções neoliberais de ajuste estrutural por elas advogadas.

Gajardo (1999), ao analisar algumas propostas da CEPAL/UNESCO e do BID para a gestão educacional em países da América Latina e Caribe, em curso desde a década de 1990, mostra como os conceitos de qualidade, eficiência e equidade estão presentes. Contudo, para alcançá-los seria necessário modernizar a gestão escolar, impulsionar a autonomia das instituições, potencializar a avaliação de resultados e dar maior ênfase à responsabilização dos

docentes pelos resultados. Ou seja, nada mais que os princípios básicos da nova gestão pública aplicados ao campo educacional, conforme mostra o autor ao afirmar que

[...] o novo modelo inspirado nas orientações do gerencialismo busca estabelecer, para o campo educacional, uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade com vistas a promover a racionalização, a eficiência e a eficácia dos sistemas de ensino. (CABRAL NETO, 2009a, pg. 197)

Neste ínterim, considera-se, também, a importância dos usuários envolvidos no processo educacional como um meio de garantir a melhoria dos resultados educacionais, ao utilizar-se de mecanismos de uma gestão escolar democrática que se constituem exemplos da participação popular – os grêmios estudantis, os conselhos escolares, a eleição de dirigentes. Contudo, tais manifestações de participação, por si só, não garantem maior democratização da gestão nem a melhoria da qualidade do ensino.

As orientações do gerencialismo na educação, sobretudo a gestão escolar orientada por resultados, têm tido cada vez mais espaço na esfera pública e chegado às instituições escolares como premissa para uma educação de qualidade. Como defende a autora,

A gestão por resultados é preocupação recente no campo da política educacional. Por tempo considerável, essa se orientou para uma cultura de processos, remetendo para o presente o desafio de construir uma cultura de resultados [...]. Se, em passado recente, o foco concentrou-se sobre a democratização do acesso e da gestão escolar, uma vez consolidado tal processo, o imperativo da educação de qualidade se faz inadiável (VIEIRA, 2005, pg. 15).

Para Vieira, uma educação de qualidade só será alcançada por meio da utilização de indicadores de desempenho que comprovem tal feita. A nosso ver, a autora comete dois equívocos em seu argumento: o primeiro é valorizar a cultura dos resultados na gestão escolar, desconsiderando o processo, ou seja, com foco no produto – resultados – não se questiona as condições em que se dá o processo – a aprendizagem. Desconsidera-se, portanto, que “na escola, a garantia de um bom produto só pode acontecer garantindo-se um bom processo” (CASTRO, 2009, p. 40). O segundo equívoco é a afirmação de que já está consolidado o acesso à educação e à democratização da gestão. Talvez essa afirmação se deva a “quase” universalização do ensino fundamental e aos avanços inegáveis da gestão escolar ao incorporar temas como descentralização, autonomia escolar e participação da comunidade, que se manifestam em diversas ações democráticas, tais como: eleições de dirigentes, criação de conselhos escolares e grêmios estudantis, contudo, ainda não podemos considerar que estes desafios já foram superados em nosso país.

A educação de qualidade, conforme Vieira deve ser alcançada por uma cultura de avaliação. Como ela afirma, “é preciso buscar a qualidade, e esta, de uma maneira ou de outra, se expressa nos resultados obtidos pela escola” (VIEIRA, 2005, pg. 16). Salienta, ainda, que não basta obter resultados, mas interpretá-los e transformá-los, incorporando ao planejamento e execução de políticas públicas que visem melhorar tais índices.

Tão importante quanto difundir resultados é criar condições para que as escolas se reconheçam nos dados [...]. Por isso mesmo é que é preciso ter resultados por escola e disponibilizá-los aos gestores escolares. Estes, por sua vez, necessitam incorporar tal conhecimento, articulando-o a uma estratégia de reversão do fracasso escolar (VIEIRA, 2005, p. 17).

Em relação ao papel dos gestores, Vieira afirma que estes “passam a ter um poderoso instrumento de gestão de resultados ao seu alcance. Cada escola vai assumindo responsabilidade na promoção do êxito de seus alunos” (2005, pg. 18). Neste sentido, pode-se perceber como a autora responsabiliza os gestores escolares a reverterem o fracasso escolar, numa clara alusão aos princípios gerenciais da nova gestão pública. Nesta perspectiva, o trabalho do gestor pode levar a escola a atuar com predomínio do quantitativo em detrimento do qualitativo na orientação político-educacional, uma vez que a escola, e, por conseguinte, quem está à frente dela, está coagida a alcançar melhores índices.

Ademais, nesta perspectiva, o gestor escolar assume um papel estratégico uma vez que maior responsabilidade será delegada às esferas locais. Cabe ao gestor mobilizar e sensibilizar a comunidade para alcançar melhores resultados, influenciando diretamente as pessoas para que estas tenham mais iniciativa e autonomia. Ao compartilhar responsabilidades, o gestor torna a administração escolar mais “democrática” e “participativa”. “Portanto, mais democrática e eficiente será considerada [*a gestão*], seja na conquista e atendimento ao cliente e às demandas do mercado, seja na articulação de soluções e na aquisição de fontes suplementares de recursos” (CARVALHO, 2009, p. 1156). Nesta lógica, quando se afirma que o trabalho do gestor induz a participação e democracia na gestão escolar, entende-se que este deve impulsionar a comunidade a resolver seus próprios problemas de maneira autônoma, ou seja, por conta própria.

Além disso, a análise do texto de Vieira (2005) deixa a impressão de que a autora busca relativizar as dificuldades e problemas concernentes à realidade educacional atual, ou seja, busca “transformar questões políticas e sociais em questões técnicas” de “eficácia/ineficácia, na gerência e administração de recursos humanos e materiais” (SILVA, 1995, pg. 18). Assim, Vieira limita os problemas educacionais, esquecendo que a precariedade da educação se justifica por um direcionamento na política educacional nacional que, historicamente, focaliza suas ações em programas pontuais de governo.

Contudo, mesmo com o debate sobre a qualidade da educação no Brasil vir alcançando maior destaque nos últimos anos e tomando lugar na agenda política nacional, configurando-se como um dos maiores desafios a serem enfrentados pela sociedade, trata-se, na verdade, de uma educação que pode ser “medida” através de índices, da busca por maior produtividade da escola, por maior eficiência e eficácia do sistema e das unidades escolares. Ou seja, a educação escolar tem sido vista como meio de impetrar a competitividade e a formação necessárias para atuar no mundo globalizado, por meio de uma articulação direta entre o sistema educativo e sistema produtivo, com custos reduzidos e resultados ampliados.

Neste caso, com um sistema de avaliação que se fundamenta, sobretudo, em índices de desempenho “é até possível que se aumentem assim a produtividade e a eficiência, mas é ainda preciso perguntar a quem essa produtividade e eficiência mais uma vez estarão servindo” (SILVA, 1995, pg. 24). Nesse modelo, a preocupação está centrada no produto final e não no processo; está focada na competitividade e na adequação à racionalidade econômica e mercadológica. Assim, medir a qualidade da educação utilizando meros indicadores de desempenho revela uma visão restrita da educação, centrada em conteúdos e avaliações escritas e orais.

Como analisa Torres (2003, p. 142), “a estreita visão da educação como conteúdos (o ensino como informação a ser transmitida e a aprendizagem como informação a ser assimilada) é a que subjaz à concepção tradicional, transmissora e ‘bancária’ da educação, e é coerente com a noção de ‘qualidade da educação’ como ‘rendimento escolar’.”

Essa visão corresponde a uma estratégia da gestão pública centrada na lógica mercantilista, cujo objetivo é responsabilizar os gestores e docentes pelos resultados de suas escolas, desresponsabilizando o Estado. Além disso, esse sistema de avaliação traz outra consequência para as escolas. Induz a comparação e competição entre as instituições, muitas vezes disputando maior número de matrículas, considerando que em alguns casos a verba recebida pelas escolas se dá com base no número de alunos matriculados. Neste caso, a comunidade escolar passa a ser compreendida como cliente, consumidor, estando livre para procurar o melhor serviço oferecido; é possível escolher a escola tida de melhor qualidade a partir da análise dos índices de rendimento. O cliente tem a possibilidade e o dever de monitorar os resultados das escolas. Logo, a “mão invisível” regularia naturalmente o mercado educacional, fazendo com que cada escola buscasse melhorar seus índices. Sintetizando, Carvalho (2009, pg 1151) afirma:

Assim, os mecanismos de avaliação, na perspectiva neoliberal, dariam voz e ouvidos aos clientes no controle dos serviços públicos, revitalizando a participação da comunidade; ao mesmo tempo, divulgando os resultados e premiando com maiores verbas e recursos as instituições que apresentassem melhor desempenho na escala avaliativa, estimulariam a responsabilização pelos resultados escolares e a competição entre as instituições.

Tal pensamento leva gestores e professores à busca obcecada por melhores resultados, evidenciados por *rankings* nacionais e internacionais, independente das condições de trabalho às quais estes profissionais estão submetidos. Há o sentimento de frustração e de culpabilização pelos resultados alcançados, quando estes não são satisfatórios. Ocorre, também, a intensificação do trabalho destes profissionais, na medida em que, pela lógica meritocrática, o recebimento de recursos financeiros e materiais está condicionado aos índices alcançados pela instituição (gestão de resultados). Assim, além da pressão política, há uma sobrecarga de trabalho para que se alcancem os resultados e, em vista destes, os recursos necessários ao desenvolvimento institucional escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes gerenciais da esfera privada, expressa na implementação da Nova Gestão Pública e o modelo de gestão orientada para resultados, têm modificado a administração pública, no entendimento de que assim se alcançará a modernização e o fortalecimento da administração pública e será garantido melhores resultados para as ações do Estado.

Estas diretrizes chegam à gestão da escola acompanhadas do discurso ideológico de que é preciso modernizá-la, de modo a se alcançar uma educação de qualidade, a qual, sob a ótica e a lógica mercantilista, pode ser aferida por meio de resultados e indicadores de desempenho.

Nessa perspectiva, o Estado assume o papel de financiador de resultados, submetendo as instituições escolares, sejam da educação básica ou mesmo de ensino superior, a avaliações de desempenho, por vezes condicionando a transferências de recursos ao posicionamento da instituição em rankings nacionais, desconsiderando, assim, as especificidades regionais e institucionais. Além disso, desconsidera-se que um bom produto deve ser precedido por um bom processo.

Fundamentar a gestão escolar sob a lógica do mercado pode levar a comunidade a buscar, por conta própria, a resolução de seus problemas, seja por meio de parcerias entre as instituições públicas e a iniciativa privada, seja de projetos sociais ou voluntariado. É necessário, portanto, compreender que o significado da participação neste contexto significa assumir maior responsabilidade por algo que é dever do Estado.

Entendemos que os problemas da educação no país não podem ser sanados apenas por um único véis, com melhoria na gestão, como se dependesse, apenas, do dispêndio de esforços de gestores e professores em melhorar o gerenciamento dos recursos e dos processos escolares. A situação da educação no Brasil e seus pífios resultados, não podem ser discutidos “fora de um contexto de falta total de recursos e de poder” (SILVA, pg. 19).

Numa perspectiva democrática, não se deve conceber uma escola pública voltada, apenas, para a qualidade que se evidencia através de índices e *rankings*, para o treinamento dos alunos frente à realização de provas, sem que isso concorra para uma aprendizagem significativa por parte dos educandos.

REFERENCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública** – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN –Natal, RN: SEARH/RN, 2010.

CABRAL NETO, Antônio (A). Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009.

CABRAL NETO, Antônio (B). Responsabilização na Administração Pública: notas para uma discussão no campo da educação. In: FRANÇA, Magna (org.). **Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020):** diálogos e perspectivas. Brasília: Liber Livro, 2009.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do Estado e gestão da educação. In: **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> acesso em 09 de setembro de 2010

CASTRO, Alda Maria Duarte de Araújo. A qualidade da educação básica e a gestão da escola. In: FRANÇA, Magna; COSTA, Maura (Orgs.). **Política educacional:** gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber Livro, 2009. p. 21-44.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado e contexto brasileiro:** crítica ao paradigma gerencialista. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

GAJARDO, Marcela. Reformas educativas na América Latina. Balanço de uma década. **PREAL**. Santiago do Chile, n. 15, set. 1999.

GOMES, Eduardo G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública:** uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado em Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

OLÍAS DE LIMA, Blanca. La evolución de la gestión pública: la nueva gestión pública. In: OLÍAS DE LIMA, Blanca. **La nueva gestión pública**. Madrid: Pearson Educación S.A., 2001.

PARO, Vitor H. **Administração escolar:** introdução crítica. 10ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Tomaz T. da. A “nova” direita e as transformações na pedagogia da política e na política da pedagogia. In: SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo (Orgs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação:** visões críticas. 3ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORRES, Rosa M. Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial. In: TOMASSI, Livia de; WARDE, Mirian J; HADDAD, Sérgio. (Orgs.). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 4ed. São Paulo: Cortez, 2003.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão para uma comunidade de aprendizes. **Gestão escolar e qualidade da educação**. Fortaleza: SEDUC, 2005.