ISSN: 2358-8829

INTERFACES DO GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA: DESDOBRAMENTOS NO CAMPO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.

Jamile Cantuária de Souza [1]

INTRODUÇÃO

Compreende-se que na história das sociedades o processo educacional se desenvolve em um movimento contraditório e dinâmico, influenciado por interesses antagônicos. Assim, para situar o papel da educação no capitalismo contemporâneo (BEHRING, 2018) é necessário compreendê-la em suas múltiplas dimensões, vinculada às relações de produção e reprodução do trabalho humano. Isto porque, conforme afirma Souza e Costa (2000, p. 06) "as políticas sociais nascem sob a égide da lógica econômica, mas também em função de lutas e embates provocados pela sociedade".

No cenário contemporâneo, assinalado pela hegemonia neoliberal, tem-se observado uma redefinição das políticas públicas que repercute diretamente nos serviços prestados à sociedade, bem como na profissionalização dos sujeitos responsáveis por sua execução. Ao redefinir o papel do Estado e deslocar a centralidade dos direitos e garantias sociais para os interesses economicistas, o neoliberalismo engendrou novas formas de manifestação da função pública, subordinando-a à lógica do capital (BEHRING, 2008).

No âmbito das políticas sociais brasileiras, a integração entre educação e gestão pública resultou na ampliação das exigências e expectativas relacionadas à eficácia dos serviços ofertados, especialmente no que se refere à performance institucional (SOUZA, COSTA, 2009). Nesse contexto, depreende-se que a educação passou por um processo de ressignificação, consolidando-se como espaço voltado ao estímulo da inovação e da competitividade, em consonância às demandas impostas pelo mundo do trabalho contemporâneo. Desse modo, o

[1] Doutoranda em Políticas Públicas pelo Programa de Pós- Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Piauí (UFPI/IFAP). Mestra em Educação pela Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Servidora técnica da Secretaria de Estado da Educação do Amapá (SEED/AP). E-mail: milecantuaria27@gmail.com.

ISSN: 2358-8829

processo educativo desenvolvido em ambientes laborais requer compreensão aprofundada, a fim de que os sujeitos formados por essas instituições reconheçam sua função social e adquiram os requisitos indispensáveis para o fortalecimento do Estado de direito e para a consolidação de uma gestão pública efetivamente democrática (SOUZA, COSTA, 2009).

A partir dessa conjuntura buscou-se problematizar as seguintes questões norteadoras: De que maneira o Gerencialismo, inserido no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), tem influenciado a formação e a atuação dos servidores públicos? O modelo gerencial tem, efetivamente, promovido melhorias nos serviços públicos? Que ideário fundamenta as concepções que orientam as Escolas de Governo em sua função como instituições formadoras, na contemporaneidade?

Para tanto, adotou-se como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica (GIL, 2009), de natureza qualitativa, visando à construção de uma análise crítica fundamentada em referenciais teóricos pertinentes ao tema. Objetivou-se analisar os fundamentos do gerencialismo, enquanto modelo de gestão neoliberal incorporado na Administração Pública brasileira, a fim de apreender de que maneira os princípios gerenciais reverberaram nos processos de formação e atuação dos servidores públicos.

Além desta introdução e das considerações finais, o trabalho estrutura-se em duas seções teóricas. Inicialmente discute-se aspectos elementares do gerencialismo no âmbito da gestão pública brasileira, com ênfase nas suas especificidades e repercussões. Na segunda seção, aborda-se a configuração e as tendências da Profissionalização no serviço público. Também, discute-se os processos de modernização da Administração Pública integrado ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), bem como a emergência das Escolas de Governo como tendência gerencial.

Nas Considerações finais apresenta-se uma síntese das mudanças mais relevantes observadas na gestão pública brasileira após a adoção do modelo gerencial. Evidenciam-se, nesse panorama, os principais desafios e perspectivas que permeiam a formação e a atuação dos servidores públicos na contemporaneidade.

Para além da compreensão das transformações ocorridas na Administração Pública brasileira e de suas implicações para a profissionalização dos servidores, este trabalho busca também fomentar o debate teórico e empírico já consolidado na literatura científica.

ISSN: 2358-8829

Adicionalmente, almeja-se instigar novas pesquisas que contribuam para o aprofundamento da análise das políticas públicas no cenário nacional.

DIMENSÕES DA GESTÃO GERENCIAL E SEUS REFLEXOS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

Parte-se do pressuposto de que o gerencialismo, como elemento propulsor das transformações no setor público, tem suas raízes históricas nas sucessivas crises econômicas globais vivenciadas em vários países, principalmente em nações desenvolvidas. Alinhado ao modelo de gestão neoliberal[2], internaliza o conceito de liberdade como forma de legitimar e impulsionar as reformas no âmbito estatal, apresentando-as como necessárias à sociedade, dentro da lógica capitalista contemporânea (BEHRING, 2018). Para Newman e Clarke (2012, p. 362-63, grifo nosso):

> A base do gerencialismo é que as organizações - aqueles que as gerenciam – devem se **liberar dos controles governamentais** para procurarem estratégias flexíveis e adaptativas, permitindo que compitam efetivamente e respondam a condições sempre cambiantes. Devem receber **liberdade para gerenciar**. É este complexo **processo de liberação** que nos levou a caracterizar o gerencialismo como a base para a dispersão de poder do estado.

A partir do processo de dispersão estatal, Newman e Clarke (2012) exploram o gerencialismo como conceito determinante para os projetos de Reforma de Estado institucionalizados historicamente. Na acepção dos autores, o gerencialismo tal qual o neoliberalismo, opera no campo organizacional e ideológico dos processos de mudanças sociais que privilegiam os princípios da economia e da eficiência em detrimento de quaisquer outros valores públicos:

> O gerencialismo como ideologia era essencial para o processo de reforma das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido porque traduzia um *ethos* de negócios do setor privado no estado e no setor público. Ocorre que, mesmo onde os serviços públicos não foram totalmente privatizados (e muitos permaneceram no setor público), era exigido que tivessem um desempenho como se estivessem em um mercado competitivo. Era exigido que se tornassem semelhantes a negócios e este *ethos* era visto como personificado na figura do gerente (em oposição ao político, ao profissional ou ao administrador). Isto introduziu novas lógicas de tomada de decisão que privilegiavam

[2] Originado no Pós II Guerra Mundial, em regiões da Europa e América do Norte, constituiu-se em uma matriz teórica e política de ofensiva ao Estado intervencionista e de bem-estar social, cujas bases político-econômicas fundamentaram-se na concepção do Estado Mínimo (SILVA, CARVALHO, 2014). Intenciona-se restringir a atuação do Estado Nacional nas esferas econômica e social, com o objetivo de transformá-lo em um agente regulador (Ibid, 2014). “As mudanças no papel do Estado são profundas; ele deixa de ser o executor de políticas para ser o controlador de resultados, fomentando, assim, a ideologia do empreendimento, deslocando para o indivíduo as responsabilidades que seriam do poder público” (PERONI, LIMA, 2020, p. 06).

> economia e eficiência acima de outros valores públicos (NEWMAN, CLARKE, 2012, p. 358).

Assim, inspirado por ideários privatistas, o gerencialismo buscou introduzir a lógica da eficiência, economicidade e produtividade na execução das atividades estatais, com vistas a proporcionar maior qualidade nos serviços prestados à sociedade. "Planejamento estratégico, eficiência e eficácia, controle social, responsabilização, vão se constituindo em pilares orientadores dessa nova gestão pública (SILVA, CARVALHO, 2014, p. 212). Como desdobramento, a "necessária" eficiência gerencial reverberou em processos formativos orientados para a instrumentalização e adequação dos servidores públicos aos novos princípios organizacionais.

No Brasil, essas influências foram incorporadas de forma mais sistemática a partir da década de 1990, no contexto da crise econômica brasileira. Nesse período, o governo federal instituiu o Plano de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), adotando o modelo gerencial na condução das políticas públicas. Por meio desse instrumento, foram delineadas várias mudanças no serviço público, em diferentes setores. O Plano objetivava, de forma geral, "Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos" (BRASIL, 1995, p. 45).

Silva e Carvalho (2014) destacaram que o processo de Reforma do Estado brasileiro ocorreu no contexto de consolidação das políticas neoliberais em diversos países da América Latina. Assim, o aprofundamento do gerencialismo nesse cenário de reforma estatal possibilitou "demarcar as bases, os fundamentos, estratégias e instrumentos da Nova Gestão Pública (NGP) compreendida enquanto uma das faces do gerencialismo na organização e funcionamento do Estado na atualidade [...]" (SILVA, CARVALHO, 2014, p. 218). Pode-se inferir que a conjuntura nacional passou a refletir os princípios do *Novo Gerencialismo*[3], conforme analisado por Newman e Clarke (2012).

[3] Newman e Clarke (2012) identificaram diferentes formas do Gerencialismo como aparato ideológico para a superação das crises econômicas vivenciadas historicamente em diferentes nações, destacando duas em particular. A primeira, conhecida por *neotaylorismo* (anos 1980), centrada na eficiência e produtividade por meio de relações transacionais, sistemas rígidos de controle, metas em cascata e rígido monitoramento de desempenho. A segunda, o *novo gerencialismo* (anos 1990), focalizada nas pessoas, qualidade e excelência, promovendo mudanças culturais que incentivam a inovação, o aperfeiçoamento contínuo, e organizações orientadas para o cliente e o ambiente externo. É, portanto, esse segundo formato que foi experenciado no Brasil, mediante a implementação da NGP.

ISSN: 2358-8829

A Nova Gestão Pública (NGP), influenciada pelo ideário neoliberal, defende que os serviços públicos sejam executados pela iniciativa privada, uma vez que o modelo empresarial, teoricamente, aumentaria a eficiência dos serviços públicos (SILVA, CARVALHO, 2014). Entre as medidas que configuram essa "nova" forma de gestão do serviço público, destacam-se: descentralização do aparelho de Estado; privatização das estatais; terceirização dos setores públicos; utilização de ferramentas gerenciais advindas do setor privado (PAULA, 2005).

Nessa conjuntura, as políticas sociais brasileiras foram reorganizadas (BEHRING, 2008), notadamente via reformas administrativas. O setor privado foi adotado como referencial de qualidade na condução da gestão pública brasileira. Adicionalmente, essas mudanças se articularam a um contexto mais amplo de avanço da lógica neoliberal, alcançando diversos segmentos das políticas públicas, como o campo educacional (SILVA, CARVALHO, 2014).

Assim, diante das transformações nas práticas da gestão pública brasileira e das novas exigências impostas pelas reformas administrativas, a formação continuada dos servidores públicos assumiu papel estratégico nesse processo. Desse modo, torna-se fundamental refletir sobre as implicações e os desafios que envolvem a qualificação permanente de tais profissionais. Esses aspectos serão discutidos de forma mais aprofundada na próxima seção.

PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: CONFIGURAÇÃO E TENDÊNCIAS

Influenciada pelo ideário hegemônico neoliberal, a educação enquanto espaço de formação humana vem sendo gradualmente transformada em um ambiente voltado ao estímulo da inovação e da competitividade, alinhando-se às novas exigências impostas pelo mercado de trabalho na contemporaneidade. Pode-se afirmar, portanto, que "ser competente é condição para ser competitivo, social e economicamente, em consonância com o ideário hegemônico das últimas duas décadas" (GATTI, 2008, p. 62).

Desde a implementação da NGP, diferentes dimensões gerenciais foram incorporadas à educação pública brasileira, com destaque para a gestão orientada por resultados, o controle associado à performatividade e o fortalecimento de mecanismos de responsabilização - *Accountability*. Esse movimento provocou um deslocamento do foco institucional, que deixou de se concentrar nos níveis operacional e tático, passando a privilegiar uma abordagem mais estratégica, voltada à formação de profissionais ágeis, pragmáticos, multifuncionais e afinados às novas exigências do mundo do trabalho.

ISSN: 2358-8829

Conforme observam Newman e Clarke (2012), tanto as versões tradicionais quanto as mais recentes do gerencialismo procuraram estabelecer condições fundamentais para reconfigurar a administração pública, transformando-a em organizações mais ágeis e sintonizadas com os princípios da modernidade administrativa. Nesse processo, a figura do gestor passou a ocupar posição central, assumindo o protagonismo na condução das práticas organizacionais. Segundo os autores:

> As virtudes dos gestores eram comparadas com as falhas de burocratas, profissionais e políticos. Assim, enquanto os burocratas eram submetidos a regras, voltados para dentro e inertes, os gestores eram inovadores, voltados para fora e dinâmicos. Enquanto os profissionais eram paternalistas e desenvolviam místicas de expertise para ocultar e proteger seu poder e eram autoreguladores, os gestores eram centrados no consumidor, criavam organizações transparentes e eram testados no mundo real do mercado. Finalmente, enquanto os políticos eram dogmáticos, interferentes e mutáveis, os gestores eram realistas, capazes de assumir uma visão estratégica e, desde que recebessem liberdade para gerir, conseguiam cumprir a promessa de que fariam a coisa certa (NEWMAN, CLARKE, 2012, p. 358-59).

No contexto brasileiro, a concepção de modernização administrativa, foi expressamente apontada no documento do PDRAE. O instrumento demarcou a transição do modelo burocrático tradicional para o modelo gerencial, centrado na busca por eficiência, na melhoria da qualidade dos serviços e na valorização da profissionalização do serviço público. Esta última, inclusive, destacada entre os objetivos atribuídos ao Núcleo Estratégico, conforme descrito a seguir:

> Modernizar a administração burocrática, que no núcleo estratégico ainda se justifica pela sua segurança e efetividade, através de uma **política de profissionalização do serviço público**, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho (BRASIL, 1995, p. 45, grifo nosso).

De acordo com o referido Plano, a consolidação de uma nova administração pública, dependeria fundamentalmente da profissionalização e da valorização do servidor público. A gestão de recursos humanos[4] assumiria papel estratégico, demandando uma política abrangente que contemplasse desde a seleção de novos servidores, a capacitação contínua, até a implementação de um sistema de remuneração que incentivasse o desempenho, mediante

[4] No decurso do tempo, a nomenclatura passou por uma evolução significativa, sendo gradualmente substituída por expressões como: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Competências, Gestão do Capital Humano ou, ainda, Administração do Capital Intelectual (CHIAVENATO, 2014).” Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área” (CHIAVENATO, 2014, p. 01). Essa transição não é apenas terminológica, mas simboliza um novo paradigma que reflete uma abordagem mais estratégica e humanizada, na qual as pessoas passam a ocupar posição central no contexto organizacional contemporâneo.

ISSN: 2358-8829

incentivos adequados. O projeto também contemplava a instituição e estruturação de carreiras alinhadas às exigências de um Estado modernizado.

A Valorização dos servidores visava o reconhecimento dos talentos individuais e o fortalecimento da sinergia entre os grupos e instituições da Administração Pública Federal, a fim de proporcionar serviços de maior qualidade e, também, mais agilidade no atendimento às demandas sociais (BRASIL, 1995). Além disso, pretendia:

> (1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida (BRASIL, 1995, p. 65).

No que concerne, especificamente, ao desenvolvimento de recursos humanos, o Projeto estabelecia que as Escolas de governo ficariam incumbidas de viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública. O objetivo central era formar e capacitar os servidores públicos, visando o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente. O novo modelo de operação dos treinamentos previa como iniciativas:

> (1) um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compõem o novo paradigma da gestão governamental; (2) uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; (3) novos instrumentos de avaliação, a partir da revisão dos utilizados na avaliação da reação, e novos instrumentos que permitam avaliar o impacto do treinamento (BRASIL, 1995, p. 65).

A institucionalização de Escolas de Governo, como expressão da tendência gerencial incorporada à Administração Pública brasileira, representou um dos pilares estratégicos para a modernização do Estado na época. Conforme disposto no Plano, a programação dos cursos oferecidos por essas instituições deveria contemplar temas relacionados às novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial, atendimento qualificado ao cidadão, além de capacitação no uso de tecnologias das informações (BRASIL, 1995).

A implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída em 2006 e reformulada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, inaugurou uma nova perspectiva acerca das Escolas de Governo. Essas instituições passaram a ser concebidas como instrumentos estratégicos voltados ao desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, superando a ênfase restrita à capacitação técnica e assumindo o papel de articuladoras de políticas de desenvolvimento. Tal reformulação caracterizou-se, sobretudo, pela consolidação de maior autonomia na definição de suas programações formativas e pelo

ISSN: 2358-8829

estabelecimento de uma relação mais integrada e colaborativa com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Nessa perspectiva, o conceito de Capital Humano[5] e de Sociedade do Conhecimento[6] configuraram-se como eixos centrais no processo de transformação dessas instituições ao longo do tempo. Adicionalmente, Pacheco (2002, p. 80, grifo nosso) destacou que a Gestão do Conhecimento assumiu um papel estratégico na Administração Pública, constituindo-se como elemento essencial para os processos de valorização e inovação que vêm sendo exigidos dessas instituições na contemporaneidade:

> O conhecimento e as boas práticas de gestão estão sendo exercitados no cotidiano dos gerentes e dirigentes públicos; é necessário captar esse conhecimento, sistematizá-lo, validá-lo como coerente com os valores éticos e gerenciais que se quer praticar, e difundi-lo junto à comunidade de práticas constituída pelos gerentes e dirigentes públicos. Por outro lado, é necessário transformar esse conhecimento em novos produtos e serviços. Este é o caráter aplicado da inovação a ser praticado pelas escolas de governo: transformar o conhecimento sobre boas práticas de gestão em novos produtos e serviços à disposição do conjunto das organizações públicas.

A valorização do *capital humano*, a incorporação da *sociedade do conhecimento* e a adoção de modelos de aprendizagem coletiva expressam tendências que revelam o alinhamento das Escolas de Governo à racionalidade neoliberal. Nesse contexto, a profissionalização dos servidores públicos foi reconfigurada sob os parâmetros da eficiência e da competitividade, deslocando o foco da formação cidadã para uma lógica privatista. “Um novo timing se impõe às escolas de governo: não se trata mais de apenas formar futuros quadros, mas de apoiar os atuais quadros dirigentes e técnicos para os novos desafios do setor público” (PACHECO, 2002, p. 76).

Nesse sentido, os investimentos que foram realizados em gestão de pessoas naquele período, concentraram-se em proporcionar aos servidores a aquisição de competências múltiplas e desenvolvimento de habilidades gerenciais (CABRAL NETO, 2009). Essas medidas buscaram, portanto, dotar o trabalhador de múltiplas versatilidades para que pudessem

[5] A expressão emergiu a partir da compreensão empírica do economista Theodore Schutlz ao observar que as famílias que investiam mais em educação formal ou em saúde tinham retornos maiores do que as demais, concluindo que o investimento em educação é algo tão rentável quanto os demais investimentos (FRIGOTTO, 2015). Posteriormente, o também economista Gary Becker aprofundou o conceito, ao vinculá-lo à “soma de aptidões e saberes acumulados pelos indivíduos ao longo da vida e uma fonte de capacidades produtivas que o mercado de trabalho valida sob a forma de expectativa de ganho ao longo da vida ativa” (MORETO, 2020, p. 05).
[6] Sob uma ótica contra-hegemônica, adotamos a análise de Laval (2018), que aponta o conceito de Sociedade do conhecimento vinculado aos princípios neoliberais. Segundo o autor, essa concepção, alinhada a interesses capitalistas, busca mercantilizar a educação e submeter a escola às dinâmicas do mercado. Assim, a Sociedade do conhecimento revela-se não como um projeto neutro ou emancipador, mas como uma construção ideológica que atende aos imperativos do capitalismo global.

ISSN: 2358-8829

atuar em variadas funções ao mesmo tempo. Para além da formação técnica dos agentes públicos, as Escolas de governo têm se consolidado, na contemporaneidade, como centros de excelência (PACHECO, 2002; AIRES *et. al*, 2014), ampliando significativamente seu escopo educacional. Contudo, torna-se imprescindível que tais instituições transcendam a dimensão instrumental, constituindo-se também como espaços dedicados à uma formação crítica e emancipadora, compromissadas com o interesse público e o desenvolvimento social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerencialismo, enquanto expressão da Nova Gestão Pública (NGP), promoveu mudanças substanciais na Administração Pública brasileira. Para além da incorporação de princípios de caráter privatista, verificou-se uma redefinição do papel desempenhado pelos servidores públicos. A lógica neoliberal incorporou à gestão pública instrumentos típicos do setor privado, tais como metas, indicadores, avaliações e resultados. Em consequência, os servidores passaram a desempenhar funções mais estratégicas, alinhadas aos objetivos de eficiência e efetividade governamental.

Depreendeu-se que a educação, enquanto espaço de formação humana, vem no decurso do tempo, sendo moldada pelo ideário neoliberal hegemônico. Esse processo favoreceu a sua reconfiguração, transformando-a em um ambiente voltado ao estímulo da inovação e da competitividade, em consonância às novas exigências impostas pelo mundo do trabalho. Nesse contexto, a valorização do capital humano ganhou centralidade, impulsionando a criação e o fortalecimento das Escolas de Governo.

Assim, coube às Escolas de governo viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública. Mais recentemente, com a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), essas instituições passaram a ocupar posição ainda mais relevante, ampliando suas atribuições e contribuindo diretamente para a concretização de uma Administração Pública orientada pela excelência.

Importa salientar que, embora tenha proporcionado avanços pontuais, em termos de profissionalização na Administração pública, o gerencialismo também impôs desafios significativos. A ênfase excessiva em eficiência e resultados contribuiu, sobremaneira, para a intensificação de uma cultura organizacional pautada pela competitividade, meritocracia e

individualismo. Não obstante, muito além da capacitação técnica de servidores públicos, é fundamental que tais instituições também se consolidem como espaços orientados à formação crítica e emancipadora, compromissadas com o interesse público e o desenvolvimento social.

Palavras-chave: Gerencialismo. Nova Gestão Pública. Profissionalização dos Servidores Públicos. Escolas de Governo.

REFERÊNCIAS

AIRES, R. F. F. et. al. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1007-1027, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/4sgXhfyx4VZMtjxRJZGcH5S/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 05 ago. 2025.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contrarreforma:** desestruturação do Estado e perda de direitos. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BRASIL. **Presidência da República**. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Brasília (DF), 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado**. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília (DF), 1995. Disponível em: http://www.bresser pereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maria Costa (Org.) **Política educacional:** gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber livro, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 4. ed., Barueri: Manole, 2014.

GATTI, Bernadete Angelina. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**. v. 13, n. 37, 2008. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000212183. Acesso em 15 ago. 2023.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEWMAN, Janete; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edreal/a/D9rWCZq8yqtBmtCTQSCjnPk/abstract/?lang=pt. Acesso em: 10 out. 2025.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280/286.

Acesso em 05 ago. 2025.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERONI, Vera Maria Vidal; LIMA, Paula Valim de. Políticas conservadoras e gerencialismo. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 15, e2015344, p. 1-20, 2020 Disponível em: https://revistas.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/15344. Acesso em: 10 out. 2025.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da; |CARVALHO, Lorena Sousa. Faces do Gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 50, n. 36, p. 211-239, set./dez. 2014. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/7085. Acesso em: 10 out. 2025.

SOUZA, José Vieira de; COSTA, Paulo Antonio Lima. **Escolas de Governo:** O Governo na Escola. XXIV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação
III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação, Vitória, 2009. Disponível em: https://anpae.org.br/simposio2009/index.html. Acesso em: 20 set. 2025.