

# A NOVA GESTÃO PÚBLICA E OS DESDOBRAMENTOS NA GESTÃO ESCOLAR

**CARLA CRISTINA DE MOURA CABRAL**

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-mail: carlynhaufpe@hotmail.com

## RESUMO

O artigo versa sobre a Nova Gestão Pública e seus efeitos na gestão da escola. Perpassa pelo contexto de redefinição do papel do Estado, o contexto econômico e político neoliberal, no qual trouxe mudanças nas formas de governança, e também no modo da gestão escolar. Nesse sentido, faz uma abordagem teórica acerca das repercussões no âmbito da gestão, no que diz respeito ao processo de responsabilização profissional, precarização, trabalho com base no empreendedorismo, reconstrução do papel do gestor, dentre outras considerações. O debate sobre esse campo teórico é relativamente recente, mas muito importante para o universo da educação, para tanto, surge o presente estudo com essa perspectiva discursiva, na qual os escritos são frutos de leituras e reflexões realizadas em nosso curso de doutorado. Sendo assim, dissertar sobre as questões apresentadas ajudará no entendimento e articulação teórico-metodológica de nosso objeto de pesquisa e contribuirá na ampliação do debate sobre o espectro da NGP na escola, a partir do eixo da gestão escolar.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública. Gestão Escolar. Papel do Gestor.

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho é fruto de estudo teórico e faz uma abordagem reflexiva sobre a NGP e os efeitos na gestão escolar. Traz uma discussão acerca das repercussões para o âmbito da gestão, envolvendo o debate sobre responsabilização profissional, precarização, trabalho com base no empreendedorismo, figura do gestor como líder, dentre outros aspectos. Os escritos são frutos das leituras e reflexões realizadas em nosso curso de doutorado.

Conforme Souza (2006), o estudo científico da educação ou de fatos desse fenômeno social caracteriza-se por sua provisoriedade, por sua construção e reconstrução permanentes na medida em que seu objeto constitui um desafio pelo caráter de prática social permeada pelas disputas ideológicas, políticas e, portanto, de intencionalidades diversas e divergentes. Esta, com finalidade e objetivos conflitantes, polêmicos e alvo de disputas no interior de grupos culturais e entre esses grupos culturais numa determinada sociedade. Ciente disso, surge o presente texto com a perspectiva discursiva e de diálogo, com o enfoque voltado para a compreensão das relações existentes entre a Nova Gestão Pública e os impactos/efeitos para o âmbito da gestão escolar na atualidade, ressaltando que o debate sobre esse universo de investigação é de fundamental importância para a área educacional.

É sabido pelos que ocupam a escola e para os que estudam esse espaço, que ele tem apresentado novas facetas, outras demandas e adquirido dimensões variadas com o passar do tempo, sejam elas de caráter técnico-burocrático ou mais diretamente voltado para a sua prática, filosofia, sistema de avaliação, aprendizagem. Vale ressaltar, que essas transformações têm relação direta com os rumos da sociedade e suas formas de governança, do curso da economia, da política, cultura, educação.

Nessa perspectiva, destacamos a esfera da Nova Gestão Pública – NGP que trata-se de um novo modo de gerir e de administrar a máquina pública, com tendências gerenciais e de cunho empresarial. A esse respeito, enfatizamos a seguinte colocação: a maior mudança na forma do Estado é sem dúvida sua reformulação em uma forma mais parecida com o mercado, mais parecida com o mundo dos negócios, que nós chamamos mais amplamente de ‘nova gestão pública’. (DALE; GANDIM, 2014, apud OLIVEIRA, 2019).

A NGP tem seus objetivos e metas fundados na prerrogativa do neoliberalismo em curso, cujas características principais são: a cultura

gerencial, flexibilização, responsabilização, precarização, competição, privatização, publicização, cortes nos investimentos, produtividade, performatividade, avaliação em larga escala, eficiência, eficácia, prestação de contas (*accountability*), controle de metas e resultados. Assim, segundo Machado e Farsarella (2020), a NGP é o resultado de um processo de alastramento das ideias neoliberais pelo mundo, é explicado pelo intuito de melhoria da governança social vinculada à eficácia da gestão. A NGP, se baseia pois, nessa lógica gerencial que vem se afirmando e promovendo contradições, disputas e desafios de construção de novas relações e mecanismos democráticos na educação. (OLIVEIRA, 2019). Os elementos associados à Nova Gestão Pública ganham espaço na educação, com base na ideia de que o privado é o padrão referencial de qualidade para a escola.

Tem como berço a Europa e suas influências na área da educação vem da reforma dos anos 1980, com repercussões diretas na gestão escolar, todavia sua disseminação em âmbito global ocorre a partir dos anos 1990. No Brasil este novo modelo vindo de fora começou a crescer com bastante aceitação. Desde então, passou-se a vivenciar tais modelos de gestão gerencial em muitas organizações brasileiras, em especial as de cunho educacional. (Ball e Gewirtz, 2011).

Ora com roupagem diferente, graus de intensidades variados, ou nomenclaturas afins, a NGP é esse novo modo de gerir com referencial na avaliação e no monitoramento. Assim, as agendas globais têm se subordinado às suas exigências baseadas nos ditames do mercado, do gerencialismo, das parcerias público e privado, privatização dos bens e serviços, e na busca por eficiência e eficácia. É um esquema de reformas do setor público que busca reorganizar a administração. Possui uma visão neoliberal para a administração pública, ou seja, segue a lógica da organização privada para o contexto estatal. É um modo de organizar e entender a administração e a gestão das escolas, ao instaurar lógicas de eficiência, qualidade e produtividade nos processos da política educativa (YELICICH, 2017). Essas forças sociais têm influenciado bastante a educação em especial o espaço escolar e o papel da gestão.

## **NOVA GESTÃO PÚBLICA E ESCOLA: ALGUNS APONTAMENTOS EM TORNO DA GESTÃO**

O cenário atual tem sido marcado por muitos desafios e outras demandas sociais, tais como as transformações político-administrativas,

as inovações nas formas de governança, no modo de implementar as políticas em educação e também de gestão das instituições escolares. Assim, é notório uma intensificação da defensiva do mercado e das parcerias público-privado nos espaços públicos, cujas consequências são inúmeras para os setores cuja lógica até então era de caráter burocrático e menos flexível.

Com o aumento da iniciativa do mercado e a lógica empresarial, temos uma nova estrutura operacional a partir da liberdade de escolha e de oferta, da busca pela eficácia e eficiência, responsabilização profissional, supervalorização da meritocracia e avaliação cotidiana das ações nas instituições públicas. Essas prerrogativas partem do ideário do gerencialismo e tende a disseminar o enxugamento da máquina pública, a redução de custos e controle de desempenho, cujos efeitos são transpassados para a educação e a escola. É preciso destacar que essas demandas não são provenientes de tempos tão distantes, na verdade elas surgiram a partir dos anos 1990 e tem no espaço educacional um solo fértil de ação e amplitude.

O neoliberalismo é mais que uma ideologia de sustentação e justificção do capitalismo, trata-se de um modo de vida, ou seja, uma maneira de ser e de estar no mundo. O princípio da inteligibilidade do neoliberalismo é a competição e a concorrência. Diante dessa realidade, conforme destaca Veiga-Neto (2011), em termos educacionais, isso é da maior relevância, na medida em que ao invés da escola ser vista como um lugar onde se ensinam e se aprendem ideologias, ela, bem mais que isso, passa a ser entendida como uma instituição encarregada de fabricar e produzir novas subjetividades.

Afonso (2001), pontua que uma das características das políticas neoliberais tem sido a promoção de mecanismos de mercado no interior do espaço estrutural do Estado, liberalizando e promovendo pressões competitivas entre serviços, transformando os utentes em clientes, privatizando, adotando instrumentos e princípios de gestão baseados na racionalidade instrumental, e subordinando os direitos sociais às lógicas da eficácia e da eficiência. É preciso enfatizar que a ideologia neoliberal também trouxe consigo a desregulamentação, a flexibilização, a privatização, a publicização (público-não estatal), dentre outros elementos inerentes à globalização, sob o comando do grande capital e da égide da cultura gerencial e privatista.

O que compreende uma agenda com estratégias políticas e econômicas voltadas à revalorização do mercado, a reformulação das relações

do Estado com o setor privado (intensificação das parcerias público-privado), adoção de novos modelos de gestão pública centrados na competição, eficácia e na eficiência e ainda a redefinição dos direitos sociais. (OLIVEIRA, 2019). Assim, desde os anos de 1990, sob a égide da ordenação neoliberal, esses princípios vêm se afirmando na administração pública e, também, na educação brasileira.

A esse respeito, Machado e Farsarella (2020, p. 375), afirmam que

a remodelação da administração pública trouxe mudanças nas formas de organização e gestão dos sistemas escolares e das escolas, mudanças que foram justificadas basicamente pela necessidade de modernizar a gestão de modo a atender diretrizes igualitárias e universalistas.

As mesmas autoras ressaltam que no campo da gestão escolar, a transposição para a esfera pública das noções de eficiência, produtividade e racionalidade, próprias à empresa capitalista, configura-se claro indicador de gestão centralizada quanto a concepções, e descentralizada quanto a práticas e cobranças.

Oliveira (2019), pontua que as práticas gerenciais manifestam-se, portanto, na responsabilização dos gestores escolares pelos resultados da avaliação externa, na premiação pelo sucesso da escola, no estímulo às parcerias entre as escolas e os setores privados, que disputam recursos públicos, entre outros, como forma moderna de participar da melhoria da qualidade do ensino público, no sentido de contribuir para o aumento da eficácia e da eficiência da escola, que se traduz no empenho em se atingir o máximo de resultados com o mínimo de dispêndio. Nessa perspectiva, as reformas dos anos de 1990 realizadas no Brasil, que se pautaram nos fundamentos da Nova Gestão Pública, com o argumento da racionalização da gestão pública, contribuíram para a diminuição da concepção de direito e da concepção de público, que nos anos de 1980 orientou o processo constituinte brasileiro (OLIVEIRA, 2015).

Diante desse cenário, Costa (2009), aborda alguns dos efeitos e desdobramentos dessa lógica no campo da educação e também no chão da escola, desde o enfoque gerencial, a cultura do empreendedorismo, individualização, concorrência, competição, responsabilização, produtividade, avaliação mediante análise de pontuação, meritocracia, competências.

Ainda segundo o autor,

é nesse sentido que se tem disseminado de forma surpreendente, por sua abrangência e poder de persuasão, uma nova discursividade nas searas educativas, que busca fazer dos indivíduos-microempresas verdadeiros empreendedores. Esses são caracterizados pelos seguintes traços: são pró-ativos, inovadores, inventivos, flexíveis, com senso de oportunidade, com notável capacidade de provocar mudanças, etc. (COSTA, 2009. p. 181).

A inserção do empreendedorismo no currículo escolar visa, em primeiro lugar, disseminar a cultura empreendedora, a importância do empreendedor na escola, promovendo sua integração no desenvolvimento de projetos conjuntos. A disseminação dessa cultura, sempre em estreita conexão com a educação, com as escolas, com projetos sociais e assistenciais, esportivos e de formação técnico-profissional, vem sendo feita de tal modo a ampliar-se progressivamente, como estando associada a virtualmente tudo o que seria decisivo e bom não só para o sucesso dos indivíduos, em particular, mas também para o progresso, o desenvolvimento sustentável e o bem-estar de toda a sociedade. Enfim, é preciso entender que muitas dessas demandas chegam no chão da escola sem maiores questionamentos e vão se perpetuando com grandes impactos, levadas ao centro de ação como justificativa aos interesses do capital.

Marques *et al* (2019), afirma que a ação gerencial, com base na NGP se caracteriza a partir da profissionalização, transparência, responsabilização, descentralização, desconcentração organizacional e controle de resultados. E tudo isso vai repercutir diretamente nas unidades escolares, pois estas também são cenários dessa nova governança. Machado e Farsarella (2020), reiteram que a NGP incrementou a descentralização, a atribuição de maior autonomia aos sistemas e às escolas e a democratização dos processos organizacionais, pretendeu-se obter maior transparência na gestão da coisa pública, bem como assegurar a participação dos envolvidos. Com a intenção de transpor para a esfera pública as noções de eficiência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica da empresa capitalista, as quais não deixam de ser noções importantes, desde que se considere que a educação não fabrica produtos, mas tem por objetivo maior formar pessoas.

Mais especificamente sobre a NGP e seus efeitos na educação, observamos que essa relação tem maior influência no âmbito da gestão escolar. A instituição escolar passa a ter então, novas cobranças e reaparece como disseminadora de uma nova cultura mundial. Ainda como efeito dessas influências, as escolas passaram a ter nas avaliações de

larga escala o parâmetro base de sua análise e qualidade. Como destacam Botler e Silva (2019) é importante pensar e dimensionar os impactos que tais avaliações geram na gestão e no cotidiano escolar.

Para Verger e Normand (2015), nos últimos anos, a Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM) tem penetrado com bastante força a agenda educativa global, por ser este um setor com destacado rendimento orçamentário. Afirmam, ainda, que, onde foi aplicada, a NGP alterou de maneira drástica a forma como se concebe a governança das instituições educativas, já que princípios como a autonomia escolar, a prestação de contas, a gestão baseada em resultados e a liberdade de escolha escolar têm impactado profundamente em como se regulam, proveem e financiam os serviços educativos.

Nessa perspectiva, novas exigências passam a compor o âmbito educacional em diferentes países e continentes e as realidades locais também são atingidas, seja com menos ou mais intensidade, de tal modo que fomos imersos nessa nova agenda internacional. Assim, a reforma da governança do sistema educacional tornou-se uma realidade em dimensões mundiais. O que vemos então, é que nos últimos anos a NGP tem penetrado com força a agenda educativa global e onde é aplicada, alterou de maneira considerável a forma de governança dessas instituições educativas, impactando profundamente em como se regulam, proveem e financiam os serviços educativos (VERGER & NORMAND, 2015).

Nos últimos anos, a gestão tem sido um mecanismo chave tanto na reforma política, quanto na reengenharia cultural no setor público de muitos países. Tem sido a forma principal através da qual se tem reconfigurado a estrutura e a cultura do serviço público. Ao fazer isso, introduz novas orientações, remodela relações de poder existentes e afeta como e onde as escolhas sobre as políticas sociais são feitas.

A gestão representa a introdução de um novo modelo de poder no setor público; é uma força transformadora. Ela desempenha um papel crucial no desgaste dos regimes ético-profissionais nas escolas e a sua substituição por regimes empresariais competitivos. Enquanto os mercados trabalham de fora para dentro, a gestão funciona de dentro para fora e estas novas pedagogias invisíveis de gestão criam o espaço para mais controle sobre aquilo que é gerido (BALL, 2001).

Atualmente, “a realidade da gestão escolar brasileira apresenta um precário equilíbrio entre a transposição dos conceitos, métodos e técnicas da administração empresarial para o contexto da escola, na tentativa de adequar-se ao novo modelo de gestão pública, e a necessidade de



superação destes mesmos conceitos por meio do reconhecimento de que a educação é um ato social, político e democrático, assim se institui como política pública no espaço concreto da escola.” (MACHADO & FARSARELLA, 2020, p. 379).

Observamos o contexto do novo panopticismo da gestão (da qualidade e excelência) e perante as novas formas de controle cabem os gestores as demandas de atender as pregorrativas do capital, executar e cobrar as exigências vindas de cima pra baixo. Através do cultivo da cultura empresarial, os gestores procuram delinear, normalizar e instrumentalizar a conduta das pessoas de forma a atingirem os fins que elas postulam como desejáveis. As responsabilidades de gestão são delegadas e as iniciativas e a resolução de problemas são bem valorizadas. Novas formas de vigilância e auto monitoramento são colocadas em prática, como por exemplo sistemas de avaliação, a determinação de objetivos e comparação de resultados. Nesse sentido,

a eficácia da gestão é atrelada, assim, aos exames de larga escala, em que o bom resultado do desempenho dos alunos passa a ser referência para a avaliação das escolas, sem se considerar a regionalidade e as especificidades de cada escola e de seu entorno. (MACHADO & FARSARELLA, 2020, p. 383).

Há um redesenho do funcionamento da gestão escolar e este vem sendo definido e marcado pela dimensão da NGP. Assim, os gestores escolares se tornaram os principais responsáveis pela evolução e garantia dos bons resultados e das boas estatísticas na escola. E as mudanças na organização do trabalho da escola propiciam uma nova regulação e os gestores têm que cumprir à risca as exigências que chegam às unidades escolares. A demanda contínua por aprimoramento atrelada aos indicadores de competências, é outra exigência que marca o novo perfil do gestor escolar em meio as demandas solicitadas pela NGP. (OLIVEIRA; DUARTE, 2017).

Machado e Farsarella, 2020, p. 386, ressaltam que

as condições postas aos gestores de escolas para o exercício da função não correspondem aos múltiplos papéis que lhes são atribuídos. A gestão, para além do atendimento às disposições legais, precisa estar atenta aos modos de interagir, de trabalhar, de agir e de pensar as práticas

educativas junto à comunidade escolar. A postura dos gestores escolares tem influência decisiva nessa questão.

Ainda sobre tais demandas,

o gestor é o herói cultural do novo paradigma. O trabalho do gestor envolve a infusão de atitudes e culturas nas quais os/as trabalhadores/as se sentem, eles/as próprios/as, responsabilizados/as e, simultaneamente, comprometidos/as ou pessoalmente envolvidos/as na organização (BALL, 2001, p. 108 e 109).

Segundo Oliveira (2015), foram introduzidos mecanismos de gestão e de organização escolar que corroboraram com a deterioração das condições de trabalho, da carreira e da remuneração, operando sob condições estruturais precárias das unidades escolares, mecanismos esses que tendem a intensificar a precarização e a flexibilização do trabalho na escola.

É em,

condições adversas que os(as) diretores(as) enfrentam os desafios de mediar conflitos, improvisar situações próprias aos ambientes de aprendizagem e realizar justiça social, ao mesmo tempo que devem cumprir as metas de eficiência de seus sistemas escolares definidas pelos governos. (OLIVEIRA; DUARTE, 2017, p. 717).

O diretor se tornou então, um gerente de empresa, que deve permanecer preocupado com a administração de recursos, com a eficácia e a eficiência dos resultados e com o cumprimento dos objetivos. (BARROSO, 2011). Nem que para isso tenham dupla ou tripla jornada e disponham de pouco recurso financeiro ou de pessoal. Isso vem gerando promoção acelerada dos funcionários mobilizados e também a marginalização daqueles que tendem a moderar seu investimento ou a perder a eficiência. As direções escolares sofrem diretamente essas influências e interpretam essas políticas de maneira variada (OLIVEIRA; DUARTE, 2017).

A cultura performática é outra característica proveniente dos efeitos da NGP e tem afetado diretamente a organização da gestão escolar. A performatividade é uma tecnologia, uma cultura e um modo de regulação. Trata-se ainda de um sistema em que tudo deve funcionar e executar de forma eficiente, com intolerância visível do mau desempenho (STOER, 2002). É uma compulsão para classificar levando a escolher e julgar as

ações em termos de eficácia e olhar profundamente penetrante em nosso senso de auto-avaliação, deixando de lado as crenças e os valores, pela produção e pelo rendimento (BALL, 2001).

Ao ampliar a discussão sobre a nova gestão pública e suas repercussões na educação, em especial, no exercício da gestão escolar, Machado e Falsarella, (2020), salientam que baseado na racionalidade neoliberal, eficiência e na cobrança por resultados por meio de avaliações externas, o novo modelo desconsidera diferenças regionais, econômicas e culturais; há necessidade não só de políticas, mas de ações afirmativas que de fato promovam a educação inclusiva; as condições postas aos gestores de escolas não correspondem aos múltiplos papéis que lhes são atribuídos. Neste panorama, o gestor escolar se depara com grandes e contraditórios desafios. (OLIVEIRA, 2015).

É na realidade de cada escola, com sua cultura local, que atua o gestor. A cultura organizacional da escola, suas especificidades, necessidades e recursos precisam ser considerados na elaboração de políticas educacionais e, conseqüentemente, os resultados de avaliações unificadas não podem ser utilizados como únicos instrumentos de medição da performance da escola e da eficiência. Apesar das constantes resistências, a implementação das mudanças de cunho neoliberal na escola tem seguido fortemente. Conforme destaca Vieira (2003), as demandas de transformação e quebra de paradigmas devem ainda continuar intensas, passando a ser a tônica de uma sociedade em constante “evolução”. O que requer uma postura crítica, que exigirá uma cultura em constante processo de organização, experimentação, pesquisa e análise desses novos processos, e ao mesmo tempo, a consolidação via resolução de problemas encontrados no dia a dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção desse artigo foi muito gratificante e nos permitiu criar novas pontes e diálogos com as aprendizagens construídas na academia. Trouxe uma maior compreensão acerca do cenário atual da educação brasileira e sua relação com novas formas de gerir e mover a máquina pública e seus efeitos na escola, especificamente no âmbito da gestão. O que temos é a substituição do padrão burocrático de gestão pública pela administração pública gerencial. Ao dissertar sobre as questões apresentadas percebemos o quanto nos ajudou a nível teórico, de articulação e entendimento do objeto de pesquisa que nos propomos a desenvolver.

Com a produção desse estudo, foi possível identificar as mudanças no modo de gerir a máquina pública que transitou de um cenário técnico e burocrático para uma liderança política gerencial, cuja necessidade de responder às expectativas do capital tem implicado diretamente no trabalho realizado na escola, na forma de representar, agir e gerir. Esta modificação no funcionamento da gestão escolar tem sido marcada pela introdução da NGP em meio a esta racionalidade.

As organizações do setor público se tornaram parte de uma grande narrativa ideológica e de estratégia organizacional da cultura empresarial atrelada as prerrogativas da NGP. A lógica do mercado e a performatividade tem implicado de várias maneiras nas relações interpessoais e profissionais e no contexto da gestão, tornando as relações profissionais na escola cada vez mais individualizadas.

Toda essa reorganização do trabalho, a partir do modelo imaterial tem trazido mudanças na maneira de controlar a produtividade do trabalhador. O trabalho é agora realizado por um sujeito altamente flexível, dotado de poder de gestão das informações e de tomada de decisões, subordinado aos indicadores, mecanismos de controle e cumprimento de metas. Os trabalhadores, assim, trocam uma forma de submissão ao poder cara a cara, por outra forma, a eletrônica, isso graças aos recursos tecnológicos disponíveis. (VEIGA-NETO, 2011).

Tal como citam Machado e Falsarella (2020), após 30 anos, ainda é possível observar dificuldades na organização e na gestão escolar dentro deste modelo da NGP, o que é apontado por grande parte da literatura acadêmica sobre o tema, o que nos encoraja a seguir e saber que estamos no caminho certo, tanto no avanço do debate sobre a temática em questão, quanto no que diz respeito às expectativas de futuro e convivência com os atuais desafios. Esperamos que os esclarecimentos feitos possam corroborar na compreensão da temática e de sua aplicabilidade no âmbito da educação a fim de avançar nas discussões e produções científicas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **A redefinição do papel do Estado e as políticas educativas: elementos para pensar a transição.** Sociologia, problemas e práticas. n. 37, 2001. p. 33 - 48.

BALL, S. J. **Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação.** Currículo sem fronteiras, v.1, n.2, pp. 99 – 116, Jul/Dez., 2001.

BALL, S.J.; GEWIRTZ, S. Do modelo de gestão do “Bem-Estar Social” ao “novo gerencialismo”: mudanças discursivas sobre gestão escolar no mercado educacional. In. BALL, S.J.; MAINARDES, J. (ORGs.) **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011, p. 193 – 221.

BOTLER, Alice Miriam Happ. SILVA, Viviane Alves Lima. Desigualdade de oportunidades: “injustiças democráticas” em colégios de aplicação. **RPD**, Uberaba – MG, v.19 n.41, p.01-17, mai./ago. 2019.

COSTA, Sylvio de Sousa Gadelha. Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo. **Educação & Realidade**, vol. 34, núm. 2, maio-agosto, 2009, p. 171-186.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso. FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, maio/ago., 2020.

MARQUES, Luciana Rosa; MENDES, Juliana C.B.; MARANHÃO, Iágrici M. L. A nova gestão pública no contexto da educação pernambucana e a qualidade educacional. **RBPAE** – v.35, n.2, p.351 – 367, mai./ago.2019.

OLIVEIRA, D. A. Nova gestão pública e governos democráticos-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul./set. 2015.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre W.B.; CLEMENTINO, Ana Maria. A nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAE** – v. 33, n.3, p. 707 – 726, set./dez. 2017.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 35, n. 74, p. 213-232, mar./abr. 2019.

SILVA, Maria Vieira. SOUZA, Silvana Aparecida. Educação e Responsabilidade Empresarial: “novas” modalidades de atuação da esfera privada na oferta educacional. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 30, n. 108, p. 779-798, out. 2009.

SOUZA, João Francisco de. **Prática pedagógica e formação de professores**. Ensaio para concorrer ao cargo de professor titular. UFPE, Recife, 2006.

STOER, Stephen R. Educação e globalização: entre regulação e emancipação. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. Porto, Portugal, n° 63, Outubro, 2002. p. 33-45.

VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de um modelo de reforma educativa global. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 36, n.132, p. 599 – 622, jul./set. 2015.

VEIGA-NETO, Alfredo. Governamentalidades, neoliberalismo e educação. In.: BRANCO, Guilherme Castelo; VEIGA-NETO, Alfredo (Organizadores). **Foucault: filosofia & política**. – Belo Horizonte: Autêntica editora, 2011. (Coleção Estudos Foucaultianos).

VIEIRA, Alexandre Thomaz. Organização e gestão escolar: evolução dos conceitos. In. ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes; VIEIRA, Alexandre Thomaz, (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

YELICICH, Carolina. Aproximaciones al análisis epistemológico de la Nueva Gestión Pública. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1 – 17, 2017.