

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PERMANÊNCIA ESTUDANTIL: DISPUTA ENTRE VALORES NO IFG**

**RAFAEL SOARES DE LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

**SIMONE DIAS OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

**RICARDO MESSIAS ROSSI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

# IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE PERMANÊNCIA ESTUDANTIL: DISPUTA ENTRE VALORES NO IFG

## CASO PARA ENSINO

### INTRODUÇÃO: O SUSTO

Foi na manhã do dia 08/01/2024, que um e-mail oficial, assinado pela Reitora Prof. Dra. Juliana Silva, foi recebido pelos diretores e coordenadores da Pró-Reitoria de Ensino do Instituto Federal de Goiás. O e-mail tinha caráter informativo e dizia que o plano estratégico de permanência e êxito dos estudantes deveria ser retomado, abrangendo revisão, implantação, monitoramento e avaliação.

Ao ler o e-mail, a Prof. Dra. Maráisa Gonçalves, Pró-Reitora de Ensino, gestora admirada por sua dedicação e comprometimento com o serviço público, tomou um susto, pois nunca tinha ouvido sequer falar no referido planejamento. Tendo consultado seus pares, nas pessoas do Prof. Dr. Carlos Magno, Diretor de Políticas em Educação Básica e Superior, e da Prof. Dra. Fernanda Rodrigues, Coordenadora Pedagógica, o incômodo foi ainda maior, pois tampouco eles tinham informações sobre a pauta.

Eis que depois de uma pesquisa meticulosa nos arquivos institucionais, encontraram no site oficial do Instituto<sup>1</sup>, a origem do projeto que precisariam retomar e alguns detalhes do que aconteceu durante esse tempo. Em 2015, uma decisão administrativa do Ministério da Educação determinou, para todos os Institutos Federais, a criação de uma comissão especial com o objetivo de desenvolver um plano estratégico voltado para a permanência e o êxito dos estudantes. Este esforço colaborativo, envolvendo diversos setores da instituição e da comunidade acadêmica, culminou na formulação de um documento estratégico detalhado, concluído em 2018.

O plano, ambicioso em seus objetivos, propunha uma série de iniciativas e indicadores, delineando um caminho claro para a melhoria contínua da experiência estudantil no IFG. No entanto, a trajetória para implementar e sustentar as diretrizes do plano estratégico não foi tão linear quanto esperado. A partir de 2019, a comissão enfrentou uma série de obstáculos que dificultaram a implementação, o monitoramento e a avaliação contínua das ações propostas.

Algumas limitações de recursos e desafios na comunicação interna contribuíram para a morosidade que envolveu todo o processo. A situação tornou-se ainda mais complexa com o advento da pandemia de COVID-19 e a suspensão das atividades presenciais em 2020, um evento que forçou a instituição a priorizar a adaptação imediata às necessidades emergenciais de ensino remoto e suporte aos estudantes e servidores.

Como resultado, o plano estratégico foi temporariamente colocado em segundo plano, aguardando um momento mais oportuno para sua retomada. E o IFG, prestigiado centro de ensino, pesquisa e extensão, enfrentava agora um desafio que ameaçava a sua excelência acadêmica: a retomada e reformulação do seu plano estratégico de permanência e êxito de estudantes.

---

<sup>1</sup> Página do IFG: <https://ifg.edu.br/documentos-ensino?showall=&start=7>

## E AGORA, JOSÉ?

Na sequência dos eventos, a Prof. Dra. Maráisa Gonçalves, convocou uma reunião com o Prof. Dr. Carlos Magno juntamente com a Prof. Dra. Fernanda Rodrigues, para que pudessem mergulhar profundamente nos detalhes do plano estratégico de 2018 e avaliar a situação atual. A primeira reunião realizada teve como objetivo principal verificar as diretrizes do plano elaborado e traçar um caminho para a sua retomada efetiva.

A equipe identificou que o documento era composto por iniciativas contundentes, incluindo programas de mentoria para estudantes, desenvolvimento de recursos de aprendizagem digital, ampliação de serviços de apoio psicológico e financeiro, e estratégias para aumentar a integração entre a prática acadêmica e a comunidade geral. Cada iniciativa estava acompanhada de um plano de ação específico e de um conjunto de indicadores, projetados para medir o impacto das ações sobre a permanência e o êxito dos estudantes.

À medida que a reunião avançava, tornava-se evidente que a tarefa de retomar o plano era bem mais complexa do que inicialmente imaginada. Primeiramente, a equipe se deparou com a dificuldade de alinhar as iniciativas propostas com a realidade atual do IFG. Muitas das condições e necessidades dos estudantes haviam mudado significativamente desde 2018, especialmente devido ao impacto da pandemia. Por exemplo, a inclusão de carga horária na modalidade a distância em cursos presenciais, que se tornou comum em muitos cursos, exigia uma revisão completa das estratégias de aprendizagem digital previstas no plano.

Porém, apesar de todas as dificuldades encontradas até o momento, uma adversidade ainda maior emergiu, ameaçando a coesão da equipe: um profundo desalinhamento entre as visões de como abordar a reformulação do plano. O Prof. Dr. Carlos Magno, com sua inclinação para a eficiência e eficácia operacional, defendia uma abordagem focada em resultados mensuráveis e gestão baseada em desempenho. "Precisamos focar em métricas e resultados. A avaliação de desempenho é o caminho para garantir a eficácia das nossas ações", argumentou.

Por outro lado, Prof. Dra. Fernanda Rodrigues, com uma perspectiva mais voltada para o valor do serviço público e da inclusão, argumentava a favor de uma abordagem inspirada na participação cidadã, na responsabilidade social e na necessidade de atender às demandas da comunidade acadêmica de forma integral. Em sua opinião, "Não podemos perder de vista o nosso compromisso com a comunidade. Enquanto servidores públicos, precisamos nos lembrar da importância de ouvir e atender às necessidades reais dos nossos estudantes, indo além dos números."

A tensão entre essas duas visões criou um impasse, com cada lado defendendo fervorosamente sua abordagem. De modo que, percebendo a crescente polarização, a Prof. Dra. Maráisa Gonçalves, suspendeu a reunião e propôs a todos os envolvidos que refletissem sobre o tema e que realizassem uma nova reunião em 15 dias, onde todos pudessem apresentar argumentos e propostas, porém imbuídos da tarefa de construir uma solução efetiva e conciliatória.

É PRECISO DECIDIR

Quinze dias após a suspensão da reunião pela Prof. Dra. Maraísa Gonçalves, os membros da equipe se reuniram novamente, cada um armado com argumentos e propostas, mas também, esperava-se, com abertura para encontrar um terreno comum. Dessa vez, outros membros da Pró-Reitoria de Ensino foram convidados com o intuito de ampliar a discussão. No entanto, a atmosfera já carregava um ar de tensão antes mesmo de a reunião começar.

Prof. Dra. Maraísa Gonçalves: "Agradeço a todos por voltarem. Espero que tenhamos refletido sobre a importância de encontrar uma solução que atenda às necessidades de nossos estudantes e também esteja alinhada com os objetivos institucionais. Precisamos chegar a um consenso hoje, lembrando que precisamos estruturar bem o modelo que seguiremos para o desenvolvimento do trabalho, uma vez que ele precisará ser replicado em todos os 14 câmpus da instituição."

Prof. Dr. Carlos Magno: "Com todo respeito, Maraísa, ainda acredito firmemente que sem uma abordagem focada em objetivos mais práticos e diretos, que nos possibilite mensurar os resultados, estaremos apenas dando 'tiros no escuro'. Precisamos de métricas claras para avaliar nosso progresso."

Prof. Dra. Fernanda Rodrigues: "Carlos, entendo sua preocupação com a eficácia, mas não podemos reduzir nossos estudantes - e seus sonhos - a números. A qualidade do serviço público que oferecemos vai além de métricas. Precisamos considerar o impacto humano de nossas ações."

À medida que a discussão se desenrolava, outros membros da equipe começaram a se manifestar, cada um trazendo à tona perspectivas variadas que refletiam o desalinhamento da equipe.

Prof. Dr. João Pereira, Coordenador de Ensino Superior: "Talvez haja uma forma de integrar ambas as abordagens. Podemos usar métricas para guiar nossas ações, mas também devemos garantir que essas ações sejam forjadas em um compromisso genuíno com o bem-estar dos nossos estudantes, mantendo o foco na permanência e no êxito dos alunos. Mas também acho que cada câmpus deve ser responsabilizado e cobrado por suas ações, é lá que o trabalho vai acontecer, e nosso papel aqui na Reitoria é cobrar e avaliar."

Profª. Dra. Márcia Regina, Coordenadora de Cursos Técnicos: "Concordo com o fato de que no fim os resultados são importantes, mas a construção precisa ser coletiva. Existe uma diversidade de contextos em cada câmpus e em cada curso. Temos desde cursos de formação inicial e continuada, passando por cursos técnicos integrados ao ensino médio, até cursos superiores. Não seria melhor ampliar a discussão sobre a retomada do plano com os câmpus? Mesmo nessa fase, seria importante ouvir docentes, técnico-administrativos e estudantes."

As sugestões de João e Márcia foram recebidas com um misto de interesse e descaso, mas antes que pudessem ser exploradas mais a fundo, a discussão foi interrompida por uma troca mais acalorada entre Carlos e Fernanda.

Prof. Dr. Carlos Magno: "Não estou sugerindo ignorarmos as necessidades dos estudantes. Mas como podemos justificar o investimento em programas sem demonstrar seu valor de forma concreta?"

Prof. Dra. Fernanda Rodrigues: "Caro Professor Doutor Carlos Magno, como o senhor propõe que meçamos o valor da inclusão, por exemplo? Nem tudo que é valioso pode ser quantificado."

A discussão começou a se tornar mais intensa, com vozes elevadas e argumentos cada vez mais firmes. A Prof. Dra. Maraísa Gonçalves, percebendo que a reunião estava se desviando de seu propósito original e completamente improdutiva, interveio.

Prof. Dra. Maraísa Gonçalves: "Por favor, vamos manter o foco no que é mais importante, nossos estudantes, a missão desta instituição e a retomada do nosso plano estratégico de permanência e êxito. Estamos aqui não para ganhar um debate, mas para encontrar soluções. Precisamos de uma abordagem que respeite tanto a necessidade de resultados quantificáveis e de uma gestão eficiente quanto o valor intrínseco do nosso serviço público."

A reunião, embora intensa, refletiu também a paixão e o comprometimento de todos os envolvidos com a missão educacional do IFG. A equipe concordou em continuar a discussão, reconhecendo que a busca por um plano capaz de equilibrar eficiência operacional com responsabilidade social seria um processo contínuo, exigindo mais diálogo, mais conhecimento sobre diferentes abordagens da gestão pública e, acima de tudo, disposição para ouvir e aprender uns com os outros. Ainda precisavam construir uma solução: Afinal de contas, como conduzir o processo de retomada do planejamento estratégico de permanência e êxito estudantil?

## NOTAS DE ENSINO

### RESUMO

Este caso objetiva promover uma reflexão sobre as diferenças entre a Nova Gestão Pública (NGP) e o Novo Serviço Público (NSP), no processo de implementação de políticas públicas em organizações públicas. Em 2024, a Reitoria do Instituto Federal de Goiás decidiu retomar o Plano Estratégico de Permanência e Êxito de Estudantes, e cabe ao conjunto de diretores/as e coordenadores/as da Pró-Reitoria de Ensino definir como será esse processo. Porém, surgiram muitos questionamentos sobre como guiar essa retomada. A proposta deste caso para o ensino é estimular estudantes a propor soluções e comparar essas soluções com os princípios da NGP e do NSP, além de refletir sobre a possibilidade de integração das diferentes soluções e a importância da contextualização.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O presente caso foi construído para aplicação em cursos de graduação em Administração ou Administração Pública, em disciplinas de Administração Pública ou Gestão Pública que discutam as diferentes teorias ou abordagens de administração pública. Em cursos de pós-graduação *lato sensu* e na pós-graduação profissional, o uso do caso para ensino pode ser interessante ao promover aproximação entre teoria e prática. Em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, o caso poderia ser aplicado como aproximação inicial do tema, para posterior aprofundamento teórico.

Como objetivo de aprendizagem, espera-se que estudantes participantes compreendam as diferenças entre a Nova Gestão Pública e o Novo Serviço Público, no nível organizacional, e reflitam sobre a aplicação dos princípios dessas duas abordagens.

### FONTES DE DADOS

Embora o presente caso para o ensino tenha um enredo fictício, foi baseado em fatos reais e, com o objetivo de proporcionar uma melhor ilustração e compreensão do tema abordado, fundamentado em dados secundários provenientes de fontes públicas, indicados no Quadro 1.

QUADRO 1 - Fontes de Dados

Documento	Descrição
Nota informativa n. 138 (2015)	Informa e orienta as instituições da Rede Federal sobre a construção dos Planos Estratégicos Institucionais para a Permanência e o Êxito dos Estudantes.
Portaria n. 1.493 (2015)	Institui a Comissão Geral de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFG.
Resolução CONSUP/IFG n. 10 (2018)	Plano Estratégico de Permanência e Êxito do IFG
Instituto Federal de Goiás (n.d.)	Página do IFG que apresenta o plano estratégico e relatórios de acompanhamento

de alguns câmpus.

Fonte: elaborado pelos/as autores/as.

## PLANO DE ENSINO

Sugere-se que o caso seja disponibilizado para leitura prévia, sem as notas de ensino. Pode-se iniciar a discussão e análise do caso pela exposição da dinâmica da atividade, breve resenha do caso e apresentação dos questionamentos gerais iniciais. Posteriormente, propõe-se uma discussão em pequenos grupos com base nas perguntas de análise, e por fim uma discussão em plenário, quando os comentários dos estudantes serão correlacionados aos princípios da Nova Gestão Pública e do Novo Serviço Público. A Tabela 1 indica uma divisão de horários para uma aula de 90 minutos.

TABELA 1 - Sugestão de divisão de horários

<b>Atividade</b>	<b>Duração (Minutos)</b>
Introdução	20
Discussão em grupos	20
Discussão em plenário	50

Fonte: elaborado pelos/as autores/as.

## ANÁLISE DO CASO

Na atividade de introdução, sugere-se que seja explicada a dinâmica de discussão e análise do caso. Se necessário, o/a docente pode retomar alguns pontos da narrativa do caso, para garantir que todos compreendam o dilema e contexto. Aconselha-se apresentar os questionamentos mais amplos da análise: Como implementar uma política em uma organização pública? Que princípios deveriam guiar esse processo?

Sequencialmente, na atividade de discussão em grupos, aconselha-se a divisão em pequenos grupos, de três ou quatro estudantes, para estimular a discussão sobre o caso, com base nas perguntas de análise. É interessante que os grupos sejam acompanhados, como forma de incentivar a discussão e mapear as principais ideias surgidas nos grupos.

Por fim, na atividade de discussão em plenário, recomenda-se que as perguntas guiem o processo de compartilhamento e discussão dos argumentos dos/as estudantes. Sugere-se a apresentação de um quadro com as principais características e princípios da Nova Gestão Pública e do Novo Serviço Público, como proposto no Quadro 2.

QUADRO 2 - Comparação entre a Nova Gestão Pública e o Novo Serviço Público

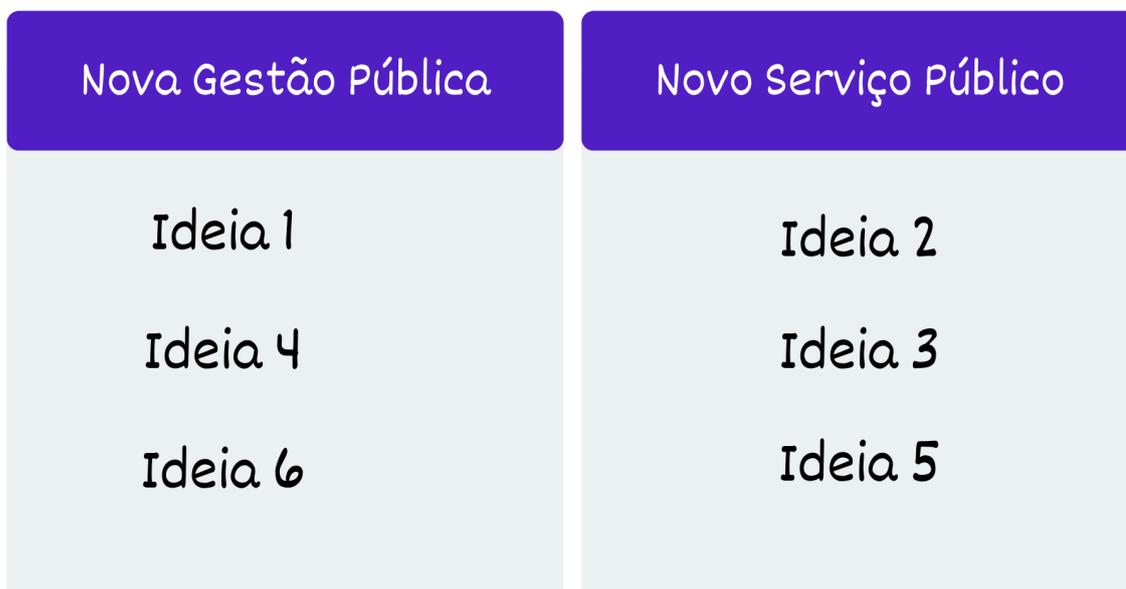
<b>Elementos de comparação</b>	<b>Nova Gestão Pública</b>	<b>Novo Serviço Público</b>
Fundação teórica e epistemológica	Teoria econômica e ciência social positivista	Teoria democrática e diversas abordagens sobre conhecimento

Racionalidade e comportamento humano	Racionalidade técnica e econômica	Racionalidade estratégica ou múltipla
Conceito de interesse público	Agregação de interesses individuais	Resultado do diálogo sobre valores compartilhados
Quem é atendido	Consumidores	Cidadãos
Papel do governo	Direcionar (catalisar forças de mercado)	Servir (intermediar interesses entre cidadãos e grupos, criando valores compartilhados)
Tipo de implementação	Incentivos para agências privadas	Coalizões de agências públicas e privadas
Tipo de responsabilização	Orientada ao mercado (a acumulação de interesses resulta em resultados desejados por grupos de consumidores)	Multifacetada (observação de leis, valores comunitários, normas políticas, parâmetros profissionais e interesses dos cidadãos)
Discrecionabilidade	Ampla para permitir o empreendedorismo	Necessária mas restrita e responsável
Estrutura organizacional	Descentralizada	Colaborativa
Motivação dos servidores e administradores	Empreendedorismo e redução do Estado	Serviço público e melhoria da sociedade

Fonte: Adaptado de R. B. Denhardt e J. V. Denhardt (2000).

Após a apresentação desse quadro, e breve comentário sobre as características da NGP e do NSP, sugere-se a releitura das perguntas de análise e para cada pergunta os grupos devem ser questionados sobre quais soluções e caminhos foram pensados. Pode ser interessante tentar classificar, junto com a turma, as ideias apresentadas, escrevendo na lousa duas colunas para essa classificação, como representado pela Figura 1. Diante das ideias apresentadas pelos/as estudantes, pode ser necessário complementar com algumas possibilidades sugeridas na seção sobre as perguntas de análise a seguir.

FIGURA 1 - Classificação das ideias apresentadas pelos grupos



Fonte: elaborado pelos/as autores/as.

#### PERGUNTAS DE ANÁLISE

Como roteiro e estímulo para a análise do caso, prescrevem-se as quatro questões a seguir, acompanhadas de breve discussão teórica e de possíveis respostas, para comparação com as ideias apresentadas por estudantes. As questões são sugestivas e podem ser alteradas para discussão de outros aspectos específicos do caso e adequação aos planos de ensino e de aula do/a docente.

1. Como poderiam ser retomados o monitoramento, a avaliação e a reformulação do plano estratégico?

Desde os anos 1980, a Nova Gestão Pública (NGP) tem sido um termo abrangente para designar um conjunto diverso de prescrições para a administração pública, no entanto, desde o fim dos anos 1990, também tem sido alvo de inúmeras críticas (Reiter & Klenk, 2019). Entre as abordagens que criticam a NGP, e prescrevem outro quadro normativo, está o Novo Serviço Público (NSP), proposto no artigo de R. B. Denhardt e J. V. Denhardt (2000) e desenvolvido no livro de mesmo título publicado em 2002.

Entre os elementos propostos pela NGP estão: acompanhamento gerencial ativo; padrões bem definidos de performance; controle de resultados; descentralização; competição e controle do uso de recursos (Funck & Karlsson, 2019). Por sua vez, o NSP é estruturado em sete princípios: servir cidadãos e não consumidores; busca do interesse público; valorização da cidadania; integração entre eficiência e decisões democráticas; responsabilização multifacetada; servir aos interesses públicos; e valorização das pessoas (J. V. Denhardt & R. B. Denhardt, 2007).

É esperado que estudantes apresentem soluções que se aproximem dessas duas perspectivas. Assim, mais próximas à NGP, podem surgir ideias tanto de centralização das decisões na Reitoria com descentralização da execução nos câmpus, quanto de descentralização total do processo. Por outro lado, mais próximas ao NSP, podem surgir ideias

de ampla discussão sobre como retomar as atividades, com participação de toda a comunidade acadêmica e comunidade externa.

## 2. Como coordenar o trabalho entre diferentes câmpus e a Reitoria?

A NGP baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, como uso de medidas de desempenho, a promoção de competição, e a responsabilização baseada na fragmentação e separação de tarefas, de modo que as estruturas administrativas são vistas como unidades produtivas (Rodrigues & Araújo, 2005). Por sua parte, o NSP valoriza as funções de deliberação, comunicação e participação, promovendo o senso de responsabilidade e ação mútua, em processos de realização de valores sociais publicamente definidos (Abreu et al., 2013).

É possível que estudantes apresentem ideias mais próximas à NGP, como separação de tarefas entre Reitoria e câmpus, responsabilização por resultados, comparação entre diferentes câmpus (com possível premiação ou punição). Também podem surgir ideias mais próximas do NSP, como a construção de estruturas colaborativas ou colegiadas com representação da Reitoria e dos câmpus, e utilização de ferramentas de suporte para trabalho coletivo.

## 3. Que estratégias poderiam ser utilizadas para o monitoramento dos indicadores e das ações de intervenção?

Na NGP, o monitoramento concentra-se no acompanhamento de custos, processos e resultados, com uso de sistemas gerenciais e sistemas de informações (Cavalcante, 2018). Em contrapartida, o NSP preocupa-se com os valores perpetuados ao longo do processo, tais como responsabilidade, ética, democracia e interesse público (J. V. Denhardt & R. B. Denhardt, 2007).

Assim, é provável que surjam, de forma condizente com a NGP, propostas de uso de diferentes sistemas, métodos ou ferramentas de monitoramento, baseadas em quantificação. E de maneira condizente com o NSP, podem surgir propostas de monitoramento baseado em relatos compartilhados em reuniões em diferentes níveis, e propostas voltadas para a concepção de acompanhamento, com dinâmicas de troca e construção compartilhada.

## 4. Que métodos poderiam ser utilizados para a avaliação do plano estratégico?

Para a NGP, a avaliação deve ser baseada no desempenho ou performance relacionados a objetivos específicos e resultados, com uso, por exemplo, dos chamados sistemas de qualidade, e foco em metas e índices (Cavalcante, 2017). Por seu turno, o NSP propõe uma avaliação democrática, dialogada e com ampla participação, onde importa mais o engajamento dos envolvidos que refletem sobre um futuro desejado coerente com normas de justiça, equidade e interesses públicos (Denhardt et al., 2020).

Supostamente, estudantes apresentarão sugestões mais voltadas para a NGP como construção de índices, avaliação de desempenho ou performance, gestão da qualidade e da eficiência. Também poderão sugerir, em consonância com o NSP, avaliações mais amplas de impacto, contextualização de resultados, avaliação coletiva e construtiva.

## ENCERRAMENTO

Para o encerramento da análise do caso, sugere-se uma reflexão junto à turma, sobre as possibilidades de integração das diferentes soluções apresentadas, além da importância da contextualização em cada organização pública. Compartilhamos a premissa de R. B. Denhardt

e J. V. Denhardt (2000), de que em uma sociedade democrática, são os valores democráticos que devem guiar a maneira como pensamos a administração pública, inserindo eficiência e produtividade em contextos mais amplos sobre democracia, comunidade e interesses públicos.

## REFERÊNCIAS

Abreu, A. C. D., Helou, A. R. H. A., & Fialho, F. A. P. (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), 608-620.

Cavalcante, P. (2017). *Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM (Texto para Discussão, 2319)*, Brasília, DF, Ipea.

Cavalcante, P. (2018). Convergências entre a Governança e o Pós-Nova Gestão Pública. *Boletim de Análise Político-Institucional*, 19, 17-23.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: serving, not steering* (2nd ed.). M. E. Sharpe.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P., & Rawlings, K. C. (2020). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations* (5th ed.). CQ Press; SAGE.

Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: accomplishments and limitations. *Financial Acc & Man*, 36(4), 347-375.

Instituto Federal de Goiás. (n.d.) *Permanência e Êxito*. Recuperado em 7 de maio, 2024, de <https://ifg.edu.br/documentos-ensino?showall=&start=7>

Nota informativa n. 138/2015/DPE/DDR/SETEC/MEC. (2015). Informa e orienta as Instituições da Rede Federal sobre a construção dos Planos Estratégicos Institucionais para a Permanência e Êxito dos Estudantes. *Ministério da Educação*. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. [https://buscalai.cgu.gov.br/PedidosLai/DetallePedido?idAnexo=49121&idAws=AnexosRecurso%2FAnexosRegistroRecurso%2F7e850393-5349-481f-b8f9-053050ad601d&fileName=23546056233202308\\_pdf\\_1.pdf&idTipoAnexo=3&handler=DownloadFile](https://buscalai.cgu.gov.br/PedidosLai/DetallePedido?idAnexo=49121&idAws=AnexosRecurso%2FAnexosRegistroRecurso%2F7e850393-5349-481f-b8f9-053050ad601d&fileName=23546056233202308_pdf_1.pdf&idTipoAnexo=3&handler=DownloadFile)

Portaria n. 1.493, de 31 de agosto de 2015. (2015). Comissão Geral de Permanência e Êxito dos Estudantes. *Instituto Federal de Goiás*. [https://ifg.edu.br/attachments/article/238/portarias\\_setembro\\_2015%20parte1.pdf](https://ifg.edu.br/attachments/article/238/portarias_setembro_2015%20parte1.pdf)

Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11-27.

Resolução CONSUP/IFG n. 10, de 19 de março de 2018. (2018). Plano Estratégico de Permanência e Êxito. *Instituto Federal de Goiás*.

<https://ifg.edu.br/attachments/article/98/RESOLU%C3%87%C3%83O%2010-2018%20-%20Plano%20de%20Permanencia%20e%20Exito.pdf>

Rodrigues, M. A. V., & Araújo, J. F. F. E. (2005). A nova gestão pública na governação local. *3º Congresso Nacional de Administração Pública*, Oeiras, Portugal.