

CONVERGÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ACADÊMICO COM A ERA PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA

JOSÉ ROBERTO ABREU DE CARVALHO JUNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

Agradecimento à órgão de fomento:
Ao Instituto Federal do Espírito Santo

CONVERGÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ACADÊMICO COM A ERA PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem sido pressionada a cada vez mais obter um melhor desempenho nas suas atividades para promover uma melhor oferta dos serviços públicos. Ao longo do tempo, reformas administrativas foram pensadas e introduzidas buscando tornar o Estado mais eficiente e efetivo nas suas ações (POLLITT; BOUCKAERT, 2011). Após ter institucionalizado os modelos de gestão burocrático e gerencialista, a administração pública parece caminhar para um novo cenário (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; DUNLEAVY et al., 2006) denominado Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) (REITER; KLENK, 2019).

A Pós-NGP se caracteriza por tentar formar um Estado integrado e coeso (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007), baseado em valores de democracia e cidadania (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014) por meio de uma maior participação da sociedade e do setor privado nas decisões da administração pública (LAFFIN, 2019). Esse processo pode facilitar a inovação nas ações da administração pública (KINDER, 2012), tornando-a mais efetiva e legítima para lidar com problemas públicos cada vez mais complexos (MOTTA, 2013).

De acordo com Cavalcante (2019), a Pós-NGP compreende as seguintes tendências: colaboração e parcerias; redes; visão integrada e holística da gestão pública; *accountability* e responsividade; participação e engajamento; liderança; coordenação e controle; *e-government*; e fortalecimento da burocracia pública.

Tem havido um crescente interesse de pesquisadores em torno da Pós-NGP (ROPRET; ARISTOVNIK, 2019). No entanto, suas análises se concentram em países desenvolvidos, especialmente nos setores de saúde e assistência social (REITER; KLENK, 2019). Pouco se sabe sobre a presença da Pós-NGP no contexto de países em desenvolvimento. No Brasil, existem evidências de manifestações da Pós-NGP nas principais inovações do governo federal (CAVALCANTE, 2018) e na gestão dos governos estaduais e municipais (CAVALCANTE, 2019). Ao melhor de nosso conhecimento, até agora não existem pesquisas investigando a presença da Pós-NGP na gestão educacional brasileira.

Como a Pós-NGP fala de mudanças na operacionalização da administração pública, o planejamento estratégico pode ser uma importante ferramenta para organizações públicas perceberem e aproveitarem as oportunidades que surgem com essas transformações no ambiente (BRYSON, 2010; POISTER, 2010). No setor de educação, todavia, organizações públicas acadêmicas brasileiras são frequentemente apontadas como indiferentes ao que acontece no ambiente ao seu redor (BORGES; ARAÚJO, 2001). Essa constatação parece ir na direção contrária do uso efetivo do planejamento estratégico e pode dificultar a institucionalização dos pressupostos da Pós-NGP.

No caso de instituições de ensino profissional, existe um entendimento de que essas instituições devam estabelecer um relacionamento próximo com a sociedade e com o mercado de trabalho (PACHECO, 2010). Ao atender às demandas sociais e profissionais, as ações dessas instituições de ensino seriam mais efetivas e elas melhor contribuiriam para o fortalecimento do desenvolvimento socioeconômico (GREEN, 1995; PACHECO, 2010; TABBRON; YANG, 1997). Uma eventual ausência dessa relação tríplice entre instituição de ensino profissional, sociedade e mercado de trabalho também parece ir na direção oposta dos pressupostos da Pós-NGP.

Em um cenário de Pós-NGP, cujas tendências apontam para o trabalho coletivo, participativo, integrado e transparente com atores internos e externos às organizações públicas, questiona-se: em que medida os elementos presentes no planejamento estratégico acadêmico

corroboram as tendências da Pós-NGP? Assim, o objetivo deste artigo é verificar a presença de manifestações da Pós-NGP na gestão educacional pública brasileira.

O presente artigo pode preencher uma lacuna na emergente literatura de Pós-NGP ao investigar suas manifestações na gestão educacional brasileira. Pode também contribuir para a literatura de planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras, cujas pesquisas ainda não investigaram o planejamento estratégico acadêmico sob a ótica da Pós-NGP.

O artigo pode contribuir para a reflexão de gestores públicos sobre as tendências da Pós-NGP no processo de formulação do planejamento estratégico de organizações públicas, no nível geral, e de organizações acadêmicas, no nível particular. A produção de maior conhecimento sobre o tema pode promover serviços públicos mais efetivos e legítimos que resultem em um melhor desempenho da administração pública atendendo aos anseios sociais.

2 PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA

Provavelmente por conta de sua emergência, o termo exato para referência à Pós-NGP ainda carece de consenso na literatura. O termo Pós-NGP é associado a termos como “Nova Governança Pública”, “Era da Governança”, “Neo-Weberianismo”, “Boa Governança” e “Governo Integrado” (REITER; KLENK, 2019). Em essência, a Pós-NGP compreende os princípios de pluralidade democrática e de divisão do poder na tomada de decisão da administração pública com a sociedade a que ela serve (DAHL, 2006). Em termos amplos, pode-se dizer que ela remete a uma “integração das dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas” (MOTTA, 2013, p. 87).

A Pós-NGP surge como uma resposta frente aos desafios atuais de se trabalhar em rede sob uma perspectiva multisetorial, onde a responsabilidade pelos trabalhos é compartilhada (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). A Pós-NGP é uma tentativa de superar as falhas e desvantagens de modelos de gestão anteriores em um cenário contemporâneo que permite o uso de novas ferramentas tecnológicas e de participação de diferentes atores na gestão pública (LODGE; GILL, 2011).

A Pós-NGP busca unificar as atividades das organizações públicas por meio de esforços de trabalho coletivo com a sociedade e o setor privado na tomada de decisão e na produção dos serviços públicos (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007). Caracteriza-se como um modelo de gestão que pressupõe relacionamentos horizontais, laterais e descentralizados entre as organizações públicas e privadas (LAFFIN, 2019) baseados, sobretudo, em valores de confiança (KINDER, 2012). Cidadãos, cidadania e democracia são os elementos centrais nessa nova abordagem (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). A figura 1 tenta esboçar a ideia principal da Pós-NGP.

Figura 1 - Ideias da Pós-Nova Gestão Pública



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nessa nova configuração, é esperado que gestores públicos criem condições para a formação de redes e diretrizes que facilitem o processo de deliberação e de entrega dos serviços públicos (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). O pressuposto é que as decisões da administração pública seriam mais legítimas e com maior probabilidade de êxito na realização dos serviços públicos. Isso porque se considera que o aspecto político em sociedades democráticas é inerente às atividades da administração pública (COHEN, 2016; MOTTA, 2013). O trabalho de cooperação reúne as habilidades e os conhecimentos de cada ator de modo que se torna mais fácil alcançar resultados de maneira coletiva do que individualmente (ANDERSSON; LIFF, 2012).

Parte da literatura já considera a Pós-NGP como algo real e de quebra de paradigma (DUNLEAVY et al., 2006). Outros autores, menos radicais, entendem que a Pós-NGP não tem a pretensão de substituir modelos de gestão anteriores, mas ao invés disso, aperfeiçoá-los com mudanças pontuais para correção de falhas e promoção de inovação (CAVALCANTE, 2018; COHEN, 2016; POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

Novas abordagens podem trazer uma riqueza de possibilidades para experimentação e descobertas na administração pública (BRINKERHOFF; BRINKERHOFF, 2015). Elas ocorrem em um cenário de constantes mudanças e de necessária flexibilidade das práticas administrativas (MOTTA, 2013). O quadro 1 lista as principais tendências da Pós-NGP identificadas por Cavalcante (2019) a partir de uma ampla revisão de literatura sobre o tema.

Quadro 1 – Tendências da Pós-Nova Gestão Pública

Princípios e Diretrizes	Significados	Descritores
Colaboração e parcerias	Processos colaborativos e de parcerias de formas variadas, dentro do setor público, com a iniciativa privada e o terceiro setor.	Colaboração, parceria, parceiro (a), cooperação, coparticipação, cocriação, coprodução.
Redes	Atuação em redes na provisão de serviços públicos (formulação; implementação; e controle).	Redes, gestão de redes, governança em redes, <i>network</i> .
Visão integrada e holística da gestão pública	Premissa de serviços públicos integrados e perspectiva administrativa como um todo -- coesa e coerente (não fragmentada ou competitiva) ideia de <i>joined-up government</i> e <i>whole of government</i> .	Integração, integralidade, transversalidade, intersetorialidade, coesão governamental, coerência governamental, <i>joined-up government</i> ; <i>whole of government</i> ; governo como um todo.
<i>Accountability</i> e responsividade	Processos de ampliação da prestação de contas e capacidade de respostas da administração pública à sociedade.	<i>Accountability</i> , responsividade, prestação, contas, transparência, responsabilização.
Participação e engajamento	Ampliação de canais de participação social no <i>policymaking</i> e fomento ao envolvimento da sociedade na gestão pública como valor e fonte de legitimidade.	Controle social, participação, engajamento, articulação social, partilha de poder, democracia participativa, compartilhamento, envolvimento, inclusão (em processo decisório).
Liderança	Importância do papel do líder (político; administrativo ou cidadão) na gestão pública, sobretudo em processos empreendedores.	Diretor, chefe, direção, líder, liderança, dirigência; condução política, direção estratégica, direção política, empreendedorismo, direção técnica.
Coordenação e controle	Fortalecimento das capacidades de coordenação e controle da administração como forma de gerar coerência e coesão na prestação de serviços públicos.	Coordenação, controle, gerenciamento, direção, comando, supervisão, articulação, arranjo, monitoramento.

E-government	Incorporação frequente do uso de tecnologias da informação para aumentar a transparência do setor público, bem como o acesso e envolvimento do cidadão com a administração pública.	TIC; TICS, <i>e-government</i> , e-governo, tecnologia de informação, governo digital, governo eletrônico, <i>e-governance</i> , e-gov, sistema de informação, transparência.
Fortalecimento da burocracia pública	Profissionalização e valorização do quadro funcional do Estado com vistas a torná-lo mais eficiente, interdisciplinar e responsivo à sociedade.	Curso, treinamento, capacitação, aperfeiçoamento, profissionalização, especialização, qualificação, valorização, reconhecimento, empoderamento.

Fonte: Cavalcante (2019).

Percebe-se que uma característica comum a quase todas essas tendências é a interação social. Em tempos de austeridade fiscal, organizações públicas que se dispõem a interagir com seus clientes, escutando e aprendendo com eles, podem alcançar mais facilmente a inovação nos serviços públicos e, conseqüentemente, a melhoria no seu desempenho (KINDER, 2012).

Christensen e Lægreid (2007) lembram que o trabalho horizontal, de colaboração e participação entre pares é muito mais dispendioso do que o trabalho hierarquizado e especializado. Por outro lado, a abertura e o envolvimento de diferentes atores no trabalho de gestão podem propiciar a inovação e a melhoria de desempenho da administração pública (AMMONS; RIVENBARK, 2008; CAVALCANTE, 2018). Além disso, os próprios burocratas da administração públicas também podem se mostrar favoráveis à Pós-NGP, uma vez que ela busca promover uma nova racionalidade na provisão dos serviços públicos (HOWARD, 2015).

Ainda que não se saiba exatamente como traduzir na prática os princípios de democracia da Pós-NGP, essa nova abordagem exige o engajamento de gestores públicos na promoção de governança e cidadania democrática (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). Organizações públicas devem estar atentas a mudanças no ambiente e, assim, desenvolverem boas estratégias para lidar com elas (BRYSON, 1988). Formular estratégias para atender a mudanças no ambiente é uma preocupação do planejamento estratégico (POISTER, 2010), objeto de discussão da próxima seção.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Planejamento estratégico é um exercício sistemático de antecipação feito no tempo presente dedicado à formulação de estratégias para se alcançar um futuro desejado (CASTOR; SUGA, 1988; POISTER, 2010). É um esforço coletivo de deliberação sobre as ações e os propósitos de uma organização (BRYSON, 2010). Trata-se de uma ferramenta administrativa que procura criar a visão do novo lugar que a organização espera chegar no futuro e definir as ações necessárias para a realização de seus objetivos em um processo dinâmico e flexível (ESTRADA; ALMEIDA, 2007; JICK, 2001). O planejamento estratégico é desenhado para ajudar organizações a responderem de forma mais efetiva às mudanças no seu ambiente (BRYSON, 1988) considerando os problemas e os desafios organizacionais (FALQUETO et al., 2019).

É através da pensamento criativo das pessoas que o planejamento estratégico pode ser mais efetivo para uma organização (POISTER, 2010). Isso compreende pensar novas maneiras de fazer as coisas (JICK, 2001). Nesse sentido, o pensamento, a ação e a aprendizagem estratégica são mais importantes do que o planejamento estratégico em si (BRYSON, 1988, 2010).

O planejamento estratégico permite mudanças efetivas no contexto organizacional (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Ao proporcionar uma visão de futuro e o estabelecimento de um plano de ação orientado a essa visão, o planejamento estratégico pode ser fundamental para o desenvolvimento organizacional (BORGES; ARAÚJO, 2001). Organizações públicas de

destaque, por exemplo, possuem efetivos processos de gestão estratégica (POISTER, 2010). Benefícios do planejamento estratégico incluem: promoção de pensamento, ação e aprendizagem estratégicas; melhor tomada de decisão; melhoria da efetividade, responsividade e resiliência organizacional; melhoria da efetividade de sistemas sociais mais amplos; melhoria da legitimidade organizacional; e benefícios diretos para as pessoas envolvidas (BRYSON, 2010).

Parte da literatura entende que o planejamento estratégico agrega maior valor quando ele é praticado cotidianamente nas atividades de gestão da organização (ARAÚJO, 1996; BRYSON, 2010). Esse pensamento é uma resposta às críticas de outra parte da literatura e de alguns gestores a respeito do planejamento estratégico frequentemente formular ações e estratégias que são difíceis de serem implementadas na prática (CASTOR; SUGA, 1988). Como consequência, pode haver uma ausência de sintonia entre o planejado e o executado (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018).

De fato, poucos líderes dão atenção à implementação, apesar dela ser o aspecto central do planejamento (JICK, 2001). No entanto, a dicotomia planejamento/implementação parece ser superada quando se percebe que ambas as atividades são complementares e quando se incorpora o planejamento na cultura organizacional (BRYSON, 2010; CASTOR; SUGA, 1988). Poister (2010) acredita que para superar essa dicotomia é essencial que as organizações implementem suas estratégias utilizando informações de desempenho com o objetivo de sempre melhorarem o seu desempenho.

Bryson (2010) afasta eventuais dúvidas sobre a aplicação efetiva do planejamento estratégico no contexto da administração pública ao destacar que existem evidências de que ele é plenamente funcional para organizações públicas. A ressalva do autor, contudo, é que o planejamento estratégico e a implementação das ações devem, naturalmente, considerar cuidadosamente as particularidades de cada contexto. O fundamental para a institucionalização e o sucesso do planejamento estratégico é que os atores organizacionais acreditem no potencial do planejamento para a realização eficaz dos objetivos e que possa ser usado como instrumento gerencial de prevenção de crises (ARAÚJO, 1996).

No Brasil, existe uma norma do Ministério da Educação que exige que organizações acadêmicas, públicas e privadas, elaborem o seu planejamento estratégico, que é visualizado principalmente através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

3.1 O PDI como ferramenta de planejamento estratégico

O PDI é uma exigência do governo federal brasileiro para avaliação da oferta de educação de nível superior e técnico no Brasil e contempla o planejamento estratégico de organizações acadêmicas. Trata-se de um documento formal que deve ser elaborado pelas instituições de ensino e submetido ao Ministério da Educação para sua apreciação e validação.

Aparentemente, a intenção do governo federal com a exigência do PDI foi tentar garantir uma educação de maior qualidade à população brasileira. Provavelmente devido a uma visualização de que o planejamento busca trazer maior racionalidade às decisões organizacionais (CASTOR; SUGA, 1988). E que, sem um planejamento estratégico, é pouco provável que organizações superem de maneira bem sucedida os desafios que elas encaram (BRYSON, 1988). No entanto, a literatura sobre o PDI de organizações acadêmicas brasileiras tem apresentado evidências pouco promissoras sobre o PDI ser usado de fato como uma ferramenta de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras é avaliado pela literatura como: cumpridor de requisitos legais, burocráticos e não gerenciais (MIZAEL et al., 2013); documento descritivo de imposição legal para legitimidade entre os atores, cujas missões são vagas e intangíveis (LIMA et al., 2020); gerador de conflitos e tensões, com ausência de sintonia entre o planejado pela alta administração e o executado pelos níveis gerenciais e

operacionais (FALQUETO et al., 2019; MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018); pouco democrático na composição dos participantes internos e externos à organização (FERREIRA; COELHO, 2020; MIZAEI et al., 2012; SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017); instrumento de controle e de poder de poucos grupos (ALMEIDA; GIROGI, 2013) e; pouco transparente nas suas ações (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

O estado da arte sobre o PDI de organizações acadêmicas brasileiras sugere que poucos são os grupos que têm a oportunidade de discutir os objetivos e as ações futuras da organização. Essa constatação parece ir na direção oposta dos pressupostos democráticos e de participação defendidos no cenário de Pós-NGP, como vistos anteriormente. A seguir, discute-se como o planejamento e as ações da educação profissional se aproximam dos pressupostos da Pós-NGP.

3.2 O caso de instituições de ensino profissional

Existe um entendimento na literatura de que instituições de ensino profissional devam manter um relacionamento próximo com a sociedade civil e o mercado de trabalho para melhor responderem às suas demandas sociais e profissionais (GREEN, 1995; PACHECO, 2010; TABBRON; YANG, 1997). Em uma economia que muda rapidamente, o mercado de trabalho necessita de profissionais qualificados para lidarem com o avanço tecnológico e com a solução de problemas cada vez mais complexos. A sociedade, por sua vez, deseja (e necessita) se inserir nesse mercado de trabalho. A instituição de ensino profissional surge como mediadora dessa relação ao qualificar os cidadãos para posterior inserção no mercado de trabalho. A lógica é que o desenvolvimento econômico poderia ser alcançado através dessa relação tríplice.

No caso do PDI dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Ifets), é esperado que ele sirva como um direcionador de ações para: formar e qualificar profissionais em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade; gerar e adaptar soluções técnicas e tecnológicas a partir das demandas sociais e peculiaridades regionais; oferecer cursos que beneficiem e fortaleçam os arranjos produtivos locais; oferecer programas de extensão; entre outros (BRASIL, 2007).

Como os Ifets são instituições públicas de ensino profissional, esse relacionamento próximo com a sociedade civil e o mercado de trabalho defendido pela literatura vai ao encontro das tendências observadas na Pós-NGP. Portanto, idealmente, seria natural esperar que o planejamento estratégico das ações dos Ifets contemplasse as manifestações da Pós-NGP, principalmente as tendências de colaboração, parceria e participação.

4 METODOLOGIA

Delimitou-se a análise em torno do Planejamento Estratégico 2019-2024 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes). Esse procedimento observou o alerta de Bryson (2010) sobre não existir um único planejamento estratégico que seja aplicável a todas as organizações. De acordo com o autor, cada organização possui as suas particularidades que influenciam a construção do seu planejamento estratégico.

A escolha do Ifes como unidade de análise se deu em virtude dessa instituição de ensino ser a única para os propósitos das políticas públicas federais de educação profissional para o fortalecimento de desenvolvimento socioeconômico local capixaba. Diferencia-se, portanto, de seus vizinhos da região Sudeste, que possuem mais de um Instituto Federal por estado.

Primeiramente, o autor realizou uma leitura geral do PDI do Ifes¹. Baseando-se na literatura de Pós-NGP, de planejamento estratégico e do PDI de organizações acadêmicas brasileiras, o primeiro passo foi identificar os responsáveis pela construção do PDI do Ifes. Isso se deu com o intuito de verificar se o PDI contemplou os valores democráticos de participação dos atores internos e externos à organização e se ele apresenta claramente a missão, a visão e os valores da instituição. Em seguida, o autor procedeu a uma leitura mais detalhada do PDI do Ifes buscando entender a sua estrutura.

O PDI do Ifes está dividido em sete grandes partes: perfil institucional e governança; planejamento estratégico; projeto pedagógico institucional; organização acadêmica; infraestrutura; gestão institucional e de pessoas e; gestão econômico-financeira. A seção de planejamento estratégico possui 20 objetivos denominados estratégicos, bem como outras informações como indicadores, fórmulas de cálculo e metas para os 5 anos do PDI. Uma vez que o PDI reserva uma seção específica para o planejamento estratégico, o autor focou a coleta de dados nessa seção.

A coleta de dados se orientou pela listagem das tendências da Pós-NGP, seus significados e descritores realizada por Cavalcante (2019), conforme apresentado no quadro 1. Assim, por meio de um *checklist*, cada objetivo estratégico do PDI do Ifes foi comparado com os princípios, significados e descritores das tendências da Pós-NGP. A partir da leitura do seu conteúdo, os objetivos foram agrupados e associados com as tendências da Pós-NGP. Em seguida, apoiando-se em Mizael et al (2013), o autor procurou verificar se cada objetivo definia explicitamente os resultados esperados, metas e ações de implementação. Todo esse procedimento resultou na construção do quadro 2.

O uso de um *checklist* como meio de coleta de dados na pesquisa qualitativa não é sem precedentes. No trabalho citado acima, Mizael et al (2013) coletaram e analisaram os dados do PDI de universidades mineiras por meio de um *checklist* para identificarem objetivos, metas e ações. De maneira semelhante, Ammons e Rivenbark (2008) coletaram e analisaram seus dados por meio da comparação entre cidades americanas quanto ao registro de uso de dados de desempenho para a melhoria de serviços públicos. E a própria listagem das tendências da Pós-NGP feita por Cavalcante (2019) serviu de base para o mesmo autor identificar manifestações da Pós-NGP nas inovações do governo federal (CAVALCANTE, 2018) e nas práticas administrativas de governos subnacionais brasileiros (CAVALCANTE, 2019).

Uma análise textual do PDI do Ifes seguiu o procedimento adotado por Cohen (2016), que analisou registros e protocolos de comitês do Parlamento Israelense a fim de identificar a adoção da Pós-NGP na administração pública em Israel. Como suporte ao *checklist*, analisaram-se os dados por meio da investigação interpretativa adotada por Kinder (2012), que considera que fatos sociais são construídos socialmente e são pertencentes aos seus contextos particulares. A próxima seção apresenta os resultados encontrados.

5 RESULTADOS

5.1 Equipe responsável pela elaboração do PDI

O PDI do Ifes teve a sua minuta construída por membros das Pró-Reitorias e Colegiados do Ifes. Contudo, não se aponta o quantitativo nem quem são esses membros. Em seguida, é mencionado que o PDI foi submetido para análise de toda a comunidade interna do Ifes visando uma participação coletiva na sua construção. Todavia, não se menciona como ocorreu esse processo tampouco se houve divergências de opiniões, concordâncias e inclusão de sugestões. Pelo exposto, a construção do PDI se restringiu à comunidade interna, pois não se fala que houve a participação de membros externos à organização (sociedade, setor privado e outras organizações públicas). A única exceção foi a participação de uma empresa contratada pelo Ifes para auxiliar na construção do planejamento estratégico. A missão, a visão e os valores da organização estão definidos claramente.

5.2 Tendências da Pós-Nova Gestão Pública no Planejamento Estratégico do Ifes

O quadro 2 apresenta os objetivos definidos no planejamento estratégico do Ifes com a sua respectiva associação a cada tendência da Pós-NGP e com os resultados esperados, as metas e as ações para sua implementação.

Quadro 2 – Tendências da Pós-NGP observadas no planejamento estratégico do Ifes

Tendências da Pós-NGP	Objetivo	Resultado esperado	Metas	Ações para implementação
Colaboração e parcerias	Ampliar as ações de extensão tecnológica e comunitária, com base em parcerias e foco no desenvolvimento regional	Aumento no número de programas, projetos, cursos e eventos	✓	—
	Ampliar a pesquisa aplicada, serviços técnicos científicos e soluções tecnológicas inovadoras	Aumento no quantitativo de pesquisas	✓	—
	Fortalecer a produção acadêmica aplicada	Aumento nos recursos para produção acadêmica aplicada	✓	—
		Aumento na produção acadêmica		
		Aumento na taxa de pesquisa aplicada		
Ampliar ações que promovam empregabilidade, empreendedorismo e mobilidade social	Eficácia das ações de extensão	✓	—	
Redes	Promover a verticalização do ensino articulada com os arranjos produtivos dos territórios	Verticalização do Ensino	—	—
	Consolidar a governança do Ifes	Aumento nos índices de governança e gestão pública	✓	—
Visão integrada e holística da gestão pública	—	—	—	—
<i>Accountability</i> e responsividade	Comunicar o valor do Ifes para a sociedade	Imagem institucional	—	—
Participação e engajamento	Intensificar a relação com o setor produtivo e os arranjos sociais e culturais	Articulação institucional	—	—
Liderança	—	—	—	—
Coordenação e controle	Intensificar a atuação do Ifes como instituição promotora de educação profissional, científica e tecnológicas	Aumento no total de atendimentos realizados nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	✓	—
	Ampliar a oferta de educação profissional, científica, tecnológica, pública, gratuita e de excelência em todos os níveis	Aumento no total de atendimento nas atividades de ensino	✓	—
	Promover a eficácia e eficiência acadêmica com inclusão	Melhoria na eficiência acadêmica	Parciais	—
	Ampliar ações que promovam empregabilidade, empreendedorismo e mobilidade social	Avaliação de egressos	—	—
	Consolidar a infraestrutura física dos <i>campi</i>	Consolidação física dos <i>campi</i>	—	—
	Otimizar o uso de estruturas físicas	Melhoria na taxa de ocupação	—	—
	Priorizar orçamento para a execução da estratégia	Destinação de orçamento estratégico	—	—

	Incrementar a execução de recursos financeiros extraorçamentários	Gestão de recursos extraorçamentários	—	—
<i>E-government</i>	Promover o uso de TIC no processo de integração interna e externa	Implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG)	Parciais	✓
Fortalecimento da burocracia pública	Incentivar práticas de inovação no ensino, pesquisa e extensão	Promoção de inovação no ensino, pesquisa e extensão	—	—
	Incentivar a inovação nos processos de trabalho	Promoção de projetos de inovação focados no desenvolvimento institucional	—	—
	Promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores	Implantação do Plano de Capacitação	—	—
	Otimizar e valorizar os recursos humanos	Melhoria na Relação Aluno Professor (RAP)	Melhoria do clima organizacional	✓

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior parte dos objetivos (40%) se associa à tendência da Pós-NGP de “Coordenação e Controle”. Em seguida, aparecem as tendências “Colaboração e parcerias” e “Fortalecimento da burocracia pública”, ambas com quatro objetivos associados. Juntas, essas três tendências da Pós-NGP representam 80% dos objetivos estratégicos do Ifes.

A tendência “Redes” está associada a dois objetivos estratégicos (10%). Logo após, as tendências “*Accountability* e responsividade”, “Participação e engajamento” e “*E-government*” se associam cada uma a um objetivo estratégico apenas. Nenhum objetivo estratégico foi associado às tendências “Visão integrada e holística da gestão pública” e “Liderança”.

Os resultados esperados de cada objetivo não estão claramente definidos no PDI do Ifes. Há apenas uma relação dos objetivos com indicadores e fórmulas de cálculo. No entanto, através de uma leitura conjunta de objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo, é possível perceber quais são os resultados esperados. Assim, todos os objetivos estão relacionados a pelo menos um resultado.

A maior parte dos objetivos (55%) não possui metas definidas. A única tendência da Pós-NGP em que todos os seus objetivos possuem metas definidas é “Colaboração e parcerias”. As tendências “Redes”, “Coordenação e controle” e “Fortalecimento da burocracia pública” possuem alguns objetivos com metas definidas e outros não. A tendência “*E-government*” possui um único objetivo com uma meta construída de forma parcial. Pode-se dizer que essas tendências adotam parcialmente a construção de metas para os seus objetivos. As demais tendências da Pós-NGP não possuem nenhuma meta definida para os seus objetivos.

Apenas um dos vinte objetivos listados no PDI do Ifes define a maneira pela qual ele será implementado. Trata-se do objetivo associado à tendência “*E-government*”, que possui um Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI. O PDTI foi feito pela equipe de tecnologia da informação do Ifes e aparece como um anexo ao planejamento estratégico. Ele apresenta um plano detalhado com objetivos, metas, necessidades, ações, recursos, responsáveis e um cronograma de execução das atividades. Nenhum dos demais objetivos do planejamento estratégico apresenta algo semelhante ao PDTI.

Há menção de que estavam previstas ocorrerem reuniões da equipe estratégica com os dirigentes do Ifes para execução do planejamento, o que se denominou fases posteriores ao planejamento estratégico: implementação e monitoramento. No entanto, não se fala quando, onde e nem quem participará dessas reuniões. Não há um indicativo de local (site, por exemplo) para acompanhar os resultados das deliberações dessas reuniões. Não se menciona como a

comunidade, interna e externa, terá acesso a essas fases de implementação e monitoramento. A seguir, discutem-se esses resultados.

6 DISCUSSÃO

Com relação à equipe responsável pela construção do planejamento estratégico do Ifes, os resultados confirmam o apontamento anterior feito pela literatura sobre o PDI de organizações acadêmicas. Os resultados sugerem que o PDI do Ifes é pouco democrático (FERREIRA; COELHO, 2020; MIZAEI et al., 2012; SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017), pouco transparente (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012) e não aberto à comunidade externa (ARAÚJO, 1996).

Os resultados também vão ao encontro daqueles encontrados por Tongo e Berh (2020), que analisaram as percepções de servidores de um campus do Ifes sobre a construção do planejamento estratégico. Esses autores perceberam que apesar de estar expresso no PDI dessa instituição que há o interesse em conhecer as necessidades da comunidade, na prática, não houve preocupação em mobilizar e incentivar a participação desses atores na construção do planejamento estratégico. Assim, embora a missão, a visão e os valores estejam claramente definidos no PDI do Ifes, eles podem não ser representativos da vontade coletiva da organização (BRYSON, 1988). Essas evidências sugerem que o planejamento estratégico do Ifes pode se configurar como um instrumento de controle de poucos grupos (ALMEIDA; GIROGI, 2013).

A não abertura para participação da comunidade interna e externa à organização vai contra os princípios democráticos e de cidadania defendidos pela Pós-NGP (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). Além disso, essa característica de isolamento do ambiente ao seu redor (ARAÚJO, 1996) pode fragilizar o processo de estreitamento dos laços da instituição com a sociedade e o setor privado. Ao não dar voz a esses atores (ALMEIDA; GIROGI, 2013) e não conhecer as suas necessidades (PACHECO, 2010; TABBRON; YANG, 1997), o Ifes pode comprometer a sua finalidade de contribuir efetivamente para o desenvolvimento socioeconômico capixaba.

Com relação às tendências da Pós-NGP, embora os objetivos tenham se associado a sete das nove tendências, os resultados devem ser analisados com cautela. De fato, as tendências “Colaboração e parceria” e “Coordenação e controle”, mais presentes nos resultados, convergem com os resultados encontrados por Cavalcante (2018) sobre a existência de manifestações da Pós-NGP nas inovações do governo federal.

A exceção é a tendência “Participação e engajamento”, que no planejamento estratégico do Ifes recebe pouca atenção, resultado diferente do encontrado por Cavalcante (2018). A pouca atenção dada pelo Ifes a essa tendência pode ser explicada justamente pela não abertura da organização à comunidade externa, conforme discutido acima. Essa evidência pode se configurar como um problema também à luz da literatura de educação profissional, cujos pressupostos apontam para a necessidade de um relacionamento íntimo entre instituição de ensino profissional, sociedade e setor privado (PACHECO, 2010; TABBRON; YANG, 1997)

A principal tendência observada, “Colaboração e parceria”, talvez se explique pela própria natureza da organização. Por ser o Ifes uma instituição voltada para o ensino, pesquisa e extensão, é natural que as duas últimas atividades, pesquisa e extensão, estejam relacionadas a atividades que envolvem colaboração e parceria com terceiros. Isso porque a própria legislação dos Ifes pressupõe que eles realizem pesquisas aplicadas com benefícios extensivos à população (BRASIL, 2008). No entanto, não está claro como o Ifes pretende realizar essas colaborações e parcerias.

A tendência “Coordenação e controle” tem por objetivo gerar coerência e coesão na prestação dos serviços públicos (CAVALCANTE, 2019). Os objetivos do Ifes relacionados com essa tendência se apresentam em sua maioria como iniciativas unilaterais da própria organização. As atividades de coordenação e controle, em geral, parecem recair sobre o

ambiente interno. Não mencionam a comunicação com outras organizações públicas, por exemplo. Isso pode dificultar a ideia de formar um Estado coeso e integrado (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007).

Outra tendência da Pós-NGP que se manifestou com destaque nos objetivos do PDI do Ifes foi “Fortalecimento da burocracia pública”. Esse resultado se assemelha ao encontrado por Cohen (2016) que identificou essa como a principal tendência da Pós-NGP manifestada na administração pública israelense. Uma possível explicação para esse resultado reside nas constatações de que o governo federal brasileiro, em geral, possui uma burocracia profissionalizada e com alto nível de qualidade (SOUZA, 2016). Dados da Plataforma Nilo Peçanha referentes ao ano de 2019², por exemplo, mostram que 51,33% dos professores do Ifes eram mestres e 35,47%, doutores. Em relação aos servidores técnico-administrativos, 49,6% eram especialistas, 22,25%, mestres e 2,25%, doutores. Ou seja, ao planejar fortalecer o seu corpo burocrático, aparentemente o Ifes pretende reforçar um ponto forte existente na organização.

Uma tendência da Pós-NGP que se sobressai no PDI do Ifes em termos de objetividade nas ações de planejamento e implementação é a tendência “*E-government*”. O Plano Diretor de TIC faz pensar que aparentemente a equipe de TIC do Ifes se preocupa em acompanhar os avanços tecnológicos e aproveitar as possibilidades que se lhe apresentam em um mundo digital. Uma possível explicação para esse resultado talvez seja um entendimento de que o uso da tecnologia na administração pública pode melhorar a gestão dos dados, diminuir procedimentos burocráticos e alinhar as relações entre Estado, sociedade e setor privado (MOURA; BRAUNER; JANISSEK-MUNIZ, 2020). O fato do PDTI ter sido feito à parte pela equipe de TIC e posteriormente integrado ao planejamento estratégico demonstra como o conhecimento e a participação de diferentes atores pode contribuir significativamente para a inovação organizacional (KINDER, 2012).

Sobre a tendência “Redes”, o objetivo de fortalecer a governança do instituto parece restringir a governança aos 22 *campi* da instituição, pois não menciona a participação de outras organizações públicas, da sociedade e do setor privado nesse processo. Ou seja, a governança nesse caso seria interna e não externa, contrariando os ideais de participação pluralística da governança encontrados na Pós-NGP (ANDERSSON; LIFF, 2012; DUNLEAVY et al., 2006; KINDER, 2012). Essa constatação pode ter como consequência um processo de verticalização do ensino desarticulado dos arranjos produtivos locais, ao invés de articulado.

A concentração de objetivos do PDI do Ifes em poucas tendências da Pós-NGP pode representar um certo desequilíbrio no seu planejamento estratégico em relação à Pós-NGP. Isso porque, por um lado, poucas tendências se associaram a muitos objetivos e, por outro, muitas tendências se associaram a poucos objetivos. Não se observou, por exemplo, nenhuma manifestação explícita da tendência “Liderança”, apesar do Ifes afirmar em sua visão de futuro que pretende ser referência em educação profissional no Estado do Espírito Santo com reconhecimento nacional e internacional.

Embora a boa administração seja caracterizada como aquela que considera a visão do todo (MOTTA, 2013), não se identificou no PDI do Ifes manifestações da tendência “Visão integrada e holística da gestão pública”. Seria natural esperar que uma instituição de educação profissional planejasse estabelecer relações com outras organizações públicas, pelo menos aquelas dedicadas às atividades de intermediação de mão-de-obra e/ou secretarias municipais e estaduais de trabalho. Esse resultado negativo pode ser consequência de uma frequente falta de alinhamento entre políticas educacionais e políticas de geração de trabalho, emprego e renda no Brasil (POCHMANN, 2008).

Sobre a tendência “*Accountability* e responsividade”, o Ifes não apresentou objetivos relacionados à transparência de seus atos. Além disso, foi pouco claro sobre como pretende formar a sua imagem institucional e quais os mecanismos de comunicação pretendidos para

divulgar as suas informações. Esses resultados podem ser explicados pela constatação de um baixo nível de transparência geralmente encontrado na administração pública federal (BAIRRAL; SILVA; ALVES, 2015).

Percebe-se que o PDI do Ifes no geral se assemelha às pesquisas da literatura sobre o tema. Os resultados evidenciam muitos objetivos sem definição de metas e sem responsáveis para sua execução conforme também encontrado por Mizael et al (2013). O PDI parece atender mais às exigências legais do que propriamente ser usado como um instrumento de gestão (LIMA et al., 2020). Além da lacuna de participação da comunidade como mencionado anteriormente, chama atenção também a ausência das ações de implementação (BRYSON, 2010), apesar de elas serem o aspecto-chave do planejamento estratégico (JICK, 2001).

Assim, ainda que o planejamento estratégico do Ifes se relacione a muitas manifestações da Pós-NGP, no geral, ele não apresenta as ações práticas necessárias para a realização dos seus objetivos. Somada com a lacuna de participação da comunidade interna e externa, essa ausência da definição de ações e responsáveis pode resultar em barreiras para a implementação do que foi planejado (SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017), um não alinhamento entre o planejamento e a execução (FALQUETO et al., 2019) e em tensões entre a alta administração e os níveis intermediários e operacionais da organização (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018).

7 CONCLUSÃO

O artigo mostrou que existem evidências de manifestações da Pós-NGP na gestão educacional pública brasileira, mais especificamente no planejamento estratégico acadêmico. Essas evidências convergem com resultados de pesquisas anteriores sobre o tema e sugerem que mesmo em países em desenvolvimento é possível identificar tendências da Pós-NGP (CAVALCANTE, 2018, 2019; COHEN, 2016). Isso reforça o caráter emergente do fenômeno e a consideração de novas abordagens para a administração pública (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; DUNLEAVY et al., 2006).

A ressalva, no entanto, é que dado o caráter vago e pouco claro sobre as ações necessárias para implementação do planejamento estratégico do Ifes, as tendências da Pós-NGP podem não se concretizar na prática (BRYSON, 2010; JICK, 2001). A exceção reside na tendência “*E-government*”, que apresenta objetividade e detalhamento de implementação. Essas características não foram observadas para os outros objetivos associados às demais tendências da Pós-NGP. Assim, o artigo converge também com a literatura de planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras ao reforçar que o PDI aparentemente está configurado mais como um instrumento burocrático, cumpridor de requisitos legais, do que como um instrumento gerencial de fato (MIZAEEL et al., 2013).

A constatação da ausência de participação da comunidade externa e o pouco acesso da sua comunidade interna no planejamento estratégico do Ifes representa um problema sob três perspectivas. Ela vai na direção oposta dos ideais de participação na tomada de decisão encontrados na literatura de Pós-NGP (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; DUNLEAVY et al., 2006; KINDER, 2012), da construção de um pensamento coletivo defendida pela literatura de planejamento estratégico organizacional (BRYSON, 1988) e do estreitamento de laços entre instituição de ensino profissional, sociedade e setor privado, preconizado pela literatura de educação profissional (GREEN, 1995; PACHECO, 2010; TABBRON; YANG, 1997).

Essa pouca abertura de participação de atores externos à organização e o isolamento do Ifes do ambiente ao seu redor (ARAÚJO, 1996) pode contribuir para outro problema de destaque encontrado no artigo: a ausência de objetivos ligados à tendência “Visão integrada e holística da gestão pública”. Como visto, essa é uma das tendências mais defendidas pela Pós-NGP para superar os problemas e ineficiências de um Estado fragmentado (CHRISTENSEN;

LÆGREID, 2007). Para tanto, requer políticas e ações organizacionais conjuntas visando uma boa governança dos serviços públicos (DE VRIES; NEMEC, 2013).

Uma limitação do artigo é o tamanho da amostra (apenas uma organização) e a unidade de análise (o PDI em seu formato documental). Esse processo inviabiliza generalizações, mas ganha profundidade na análise de uma instituição que é única para os propósitos das políticas públicas federais de educação profissional de desenvolvimento socioeconômico local capixaba.

Pesquisas futuras poderão investigar a existência de manifestações das tendências da Pós-NGP na prática, isto é, na execução do planejamento estratégico. Ou seja, buscar identificar a presença da Pós-NGP nas atividades e na gestão do dia-a-dia organizacional do Ifes, de outras organizações acadêmicas e de outras organizações públicas.

¹ Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/5986-pdi-do-ifes>.

² Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em: 18 jul. 2020.

REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, F. S.; GIROGI, M. C. Análise discursiva do Plano de Desenvolvimento Institucional do CEFET/RJ: uma proposta de resistência a um discurso. **Gragoatá**, n. 34, p. 281–298, 2013.

AMMONS, D. N.; RIVENBARK, W. C. Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: evidence from the North Carolina benchmarking project. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 304–318, 2008.

ANDERSSON, T.; LIFF, R. Multiprofessional cooperation and accountability pressures: consequences of a post-new public management concept in a new public management context. **Public Management Review**, v. 14, n. 6, p. 835–855, 2012.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 4, p. 74–86, 1996.

BAIRRAL, M. A. C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 643–675, 2015.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63–76, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Brasília: Presidência da República, 2007.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008.

BRINKERHOFF, D. W.; BRINKERHOFF, J. M. Public sector management reform in

developing countries: perspectives beyond NPM orthodoxy. **Public Administration and Development**, v. 35, p. 222–237, 2015.

BRYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73–81, 1988.

BRYSON, J. M. The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. **Public Administration Review**, v. December, n. Special Issue, p. 246–254, 2010.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 1, p. 102–122, 1988.

CAVALCANTE, P. Innovations in the federal government during the Post-New Public Management era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C. Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, p. 1–20, 2019.

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

COHEN, N. Forgoing New Public Management and adopting Post-New Public Management principles: the on-going civil service reform in Israel. **Public Administration and Development**, v. 36, p. 20–34, 2016.

DAHL, R. **Preface to democratic theory (expanded ed.)**. Chicago, IL: Chicago University Press, 2006.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 427–454, 2012.

DE VRIES, M.; NEMEC, J. Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. **International Journal of Public Sector Management**, v. 26, n. 1, p. 4–16, 2013.

DUNLEAVY, P. et al. New Public Management is dead - long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467–494, 2006.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147–178, 2007.

FALQUETO, J. M. Z. et al. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 24, n. 2, p. 357–378, 2019.

FERREIRA, A. M. S.; COELHO, W. N. B. Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2019) nos Institutos Federais: o perfil dos agentes elaboradores. **Revista Educação em Questão**, v. 58, n. 55, p. 1–24, 2020.

GREEN, A. The role of state and the social partners in VET systems. In: BASH, L.; GREEN, A. (Eds.). . **World Yearbook of Education 1995 Youth Education and Work**. London: Kogan Page, 1995. p. 92–108.

HOWARD, C. Rethinking Post-NPM governance: the bureaucratic struggle to implement one-stop-shopping for government services in Alberta. **Public Organization Review**, v. 15, p. 237–254, 2015.

JICK, T. D. Vision is 10%, implementation the rest. **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 36–38, 2001.

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

LAFFIN, M. Explaining reforms: Post-New Public Management myths or political realities? Social housing delivery in England and France. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 45–61, 2019.

LIMA, M. A. et al. Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 66–96, 2020.

LODGE, M.; GILL, D. Toward a new era of administrative reform? The myth of Post-NPM in New Zealand. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 24, n. 1, p. 141–166, 2011.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCI, L. M.; MEYER, B. Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 163–177, 2018.

MIZAEL, G. A. et al. Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 4, p. 21–42, 2012.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1145–1164, 2013.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

MOURA, L. M. F.; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259–274, 2020.

PACHECO, E. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: Editora do IFRN, 2010.

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

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, n. Special Issue, p. s246–s254, 2010.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: a comparative analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian state**. New York: Oxford University Press, 2011.

REITER, R.; KLENK, T. The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 11–27, 2019.

ROPRET, M.; ARISTOVNIK, A. Public sector reform from the Post-New Public Management perspective: review and bibliometric analysis. **Central European Public Administration Review**, v. 17, n. 2, p. 89–115, 2019.

SILVA, S. L. C.; VIEIRA, L. C.; SILVA, E. P. Strategy, performance evaluation and process management in higher education institutions. **Independent Journal of Management & Production**, v. 8, n. 2, p. 362–377, 2017.

SOUZA, C. Capacidade burocrática no Brasil e na Argentina: quando a política faz a diferença. In: GOMIDE, A. Á.; BOSCHI, R. R. (Eds.). **Capacidades estatais em países emergentes: o Brasil em perspectiva comparada**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 51–103.

TABBRON, G.; YANG, J. The interaction between technical and vocational education and training (TVET) and economic development in advanced countries. **International Journal of Educational Development**, v. 17, n. 3, p. 323–334, 1997.

TONGO, E. L.; BEHR, R. R. Limites à participação: uma crítica à (des)construção do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 21, p. 70–86, 2020.