

**PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL BRASILEIRA**

***POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT IN THE STRATEGIC PLANNING OF BRAZILIAN
PROFESSIONAL EDUCATION***

***POST-NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN
PROFESIONAL BRASILEÑA***

José Roberto Abreu de Carvalho Junior

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Administrador do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes)

E-mail: jose.r.carvalho@ufv.br

Marco Aurélio Marques Ferreira

Pós-Doutor em Administração Pública pela Rutgers University (Estados Unidos)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFV

E-mail: marcoaurelio@ufv.br

Artigo recebido em 31/08/2020. Revisado por pares em 10/04/2021. Reformulado em 11/04/2021. Recomendado para publicação em 22/04/2021, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2021. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar a presença da Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) na gestão educacional pública brasileira, um setor historicamente caracterizado por problemas crônicos e estruturais. Analisa-se o planejamento estratégico da educação profissional por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de quatro Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Ifets). Utilizou-se como métodos um *checklist*, uma análise textual e uma investigação interpretativa para associar os objetivos definidos no planejamento estratégico dos Ifets com as tendências da Pós-NGP. Os resultados sugerem a presença da Pós-NGP na gestão educacional brasileira, indicando a emergência do fenômeno. No entanto, a percebida ausência de um plano prático de implementação dos objetivos estratégicos pode ameaçar a institucionalização dos pressupostos da Pós-NGP.

Palavras-chave: Pós-Nova Gestão Pública; Planejamento Estratégico; Plano de Desenvolvimento Institucional; Educação Profissional; Brasil.

ABSTRACT

The aim of this article to verify the presence of Post-New Public Management (Post-NPM) in Brazilian public educational management, a sector historically characterized by for chronic and structural problems. The strategic planning of professional education is analyzed through the Institutional Development Plan (IDP) of four Federal Institutes of Education, Science and Technology (Ifets). We used as methods a *checklist* with textual analysis and interpretive investigation to associate the objectives defined in the strategic planning of the Ifets with the Post-NPM trends. The results suggest the presence of Post- NPM in Brazilian educational management, indicating the emergence of the phenomenon. However, the absence perceived of a practical plan to implement the strategic objectives may threaten the institutionalization of the Post-NPM assumptions.

Key-words: Post-New Public Management; Strategic Planning; Institutional Development Plan; TVET; Brazil.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es verificar la presencia de la Post-Nueva Gestión Pública (Post-NGP) en la gestión educativa pública brasileña, un sector históricamente caracterizado por problemas crónicos y estructurales. La planificación estratégica de la formación profesional se analiza a través del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de cuatro Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología (IFETS). Se utilizó como métodos, un análisis textual y una investigación interpretativa para asociar los objetivos definidos en la planificación estratégica de los IFETS con las tendencias de la Post-NGP. Los resultados sugieren la presencia de la Post-NGP en la gestión educativa brasileña, indicando la emergencia del fenómeno. Sin embargo, la ausencia percibida de un plan práctico para la implementación de los objetivos estratégicos puede amenazar la institucionalización de los supuestos posteriores a la NGP.

Palabras clave: Post-Nueva Gestión Pública; Planificación estratégica; Plano de Desarrollo Institucional; Educación Profesional; Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) se caracteriza como um movimento para se considerarem novas abordagens para a administração pública. Ela surge para tentar formar um Estado mais integrado e coeso, com decisões mais efetivas e legítimas, baseado em valores de democracia e cidadania por meio da participação da sociedade nas decisões da administração pública (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007). Nos últimos anos, tem havido um crescente interesse de pesquisadores em torno da Pós-NGP (ROPRET; ARISTOVNIK, 2019), mas suas análises se concentram em países desenvolvidos (REITER; KLENK, 2019).

No Brasil, sabe-se de evidências de manifestações da Pós-NGP nas principais inovações do governo federal (CAVALCANTE, 2018) e da gestão dos governos estaduais e municipais (CAVALCANTE, 2019). Até agora, não existem pesquisas sobre a presença da Pós-NGP na educação pública brasileira. Julga-se pertinente realizar investigações nesse setor, historicamente caracterizado por problemas crônicos e estruturais que afetam negativamente a qualidade da mão de obra e o desenvolvimento do País (POCHMANN, 2008). A produção de mais conhecimentos sobre o tema pode, eventualmente, contribuir com soluções inovadoras para os problemas existentes.

No caso de instituições de educação profissional, a literatura aponta que quanto mais forte for o seu relacionamento com atores do mercado de trabalho, maiores serão as chances de desenvolvimento socioeconômico (OLAZARAN *et al.*, 2019; TABBRON; YANG, 1997). Desse modo, as literaturas de Pós-NGP e educação profissional convergem no que diz respeito a questões de relacionamentos, colaboração e parceria na tomada de decisão. Acreditamos que o planejamento estratégico, se bem utilizado enquanto uma ferramenta gerencial e racional, poderia ser um importante caminho para direcionar as ações de instituições de ensino profissional na busca por um trabalho colaborativo efetivo (BRYSON, 2010; POISTER, 2010).

O planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras é visualizado através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A literatura tem sugerido resultados pouco satisfatórios quanto ao PDI de organizações acadêmicas. Evidências

apontam o PDI como: um instrumento cumpridor de requisitos legais, burocráticos e de uso não gerencial (MIZAEL *et al.*, 2013); um documento descritivo de imposição legal para legitimidade entre os atores, cujas missões são vagas e intangíveis (LIMA *et al.*, 2020); um instrumento de controle e de poder de poucos grupos (ALMEIDA; GIROGI, 2013); gerador de conflitos e tensões, que provoca ausência de sintonia entre o planejado e o executado (FALQUETO *et al.*, 2019; MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018); pouco transparente (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012); e pouco democrático (FERREIRA; COELHO, 2020; MIZAEL *et al.*, 2012; SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017).

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 (KINDER, 2012), questiona-se: em que medida os elementos presentes no planejamento estratégico da educação profissional corroboram as tendências da Pós-NGP? Assim, o objetivo do artigo é verificar a presença de manifestações da Pós-NGP na gestão educacional pública brasileira. Para tanto, o artigo foca a análise no PDI de quatro Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Ifets) das regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste. Os Ifets são instituições públicas de educação profissional e têm como missão alavancar o desenvolvimento socioeconômico local dos territórios onde estão inseridos por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão em estreita parceria com os arranjos produtivos, sociais e culturais locais (BRASIL, 2008). Assim, idealmente, seria natural esperar que as ações dos Ifets fossem planejadas de modo a convergirem com os valores propostos pela Pós-NGP.

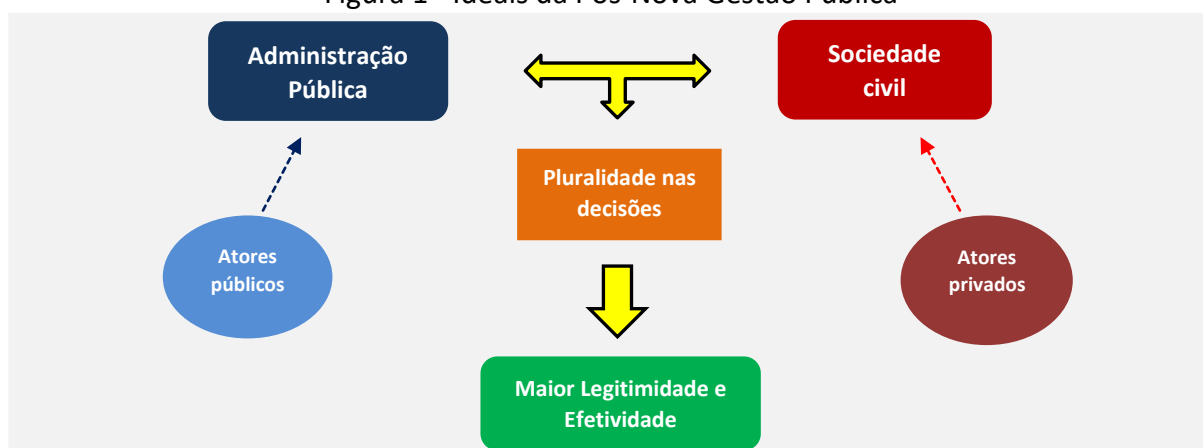
Este artigo pode preencher lacunas na emergente literatura de Pós-NGP e do PDI de organizações acadêmicas brasileiras. Pode também contribuir para a reflexão de gestores públicos sobre as tendências da Pós-NGP no processo de formulação do planejamento estratégico de organizações públicas, no nível geral, e de organizações acadêmicas, no nível particular. Como consequência, pode haver tentativas de se promoverem serviços públicos mais efetivos e legítimos, que resultem em um melhor desempenho da administração pública atendendo aos anseios sociais.

2 PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA

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 (CHRISTENSEN; LÆGREID, 2007). 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 multissetorial, 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 atores públicos e privados na gestão pública (DUNLEAVY *et al.*, 2006; LODGE; GILL, 2011). O cenário de Pós-NGP se caracteriza por 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). Na Figura 1, é apresentado um esboço da ideia principal da Pós-NGP.

Figura 1 - Ideais da Pós-Nova Gestão Pública



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

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). Considera-se que o aspecto político em sociedades democráticas é inerente às atividades da administração pública

(COHEN, 2016; MOTTA, 2013). Novas abordagens podem trazer uma riqueza de possibilidades para experimentação e descobertas na administração pública (BRINKERHOFF; BRINKERHOFF, 2015).

Parte da literatura já considera a Pós-NGP como algo real e de quebra de paradigma (DUNLEAVY *et al.*, 2006). Outra parte da literatura, menos radical, entende que a Pós-NGP não tem a pretensão de substituir modelos de gestão anteriores, mas, ao invés disso, aperfeiçoá-los com mudanças pontuais e flexíveis para correção de falhas e promoção de inovação (CAVALCANTE, 2018; COHEN, 2016; MOTTA, 2013; POLLITT; BOUCKAERT, 2011). No Quadro 1, são listadas 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, diligência, 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.

Princípios e Diretrizes	Significados	Descritores
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. 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. No entanto, a abertura e o envolvimento de diferentes atores no trabalho de gestão podem proporcionar a inovação e a melhoria de desempenho da administração pública (AMMONS; RIVENBARK, 2008; CAVALCANTE, 2018; KINDER, 2012).

Ainda não se sabe exatamente como traduzir na prática os valores propostos pela Pós-NGP (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). Buscando contribuir para a solução desse problema, realizamos uma revisão de literatura pesquisando pelo termo “*Post-New Public Management*” nas bases de dados Scopus e Web of Science. Seleccionamos artigos empíricos do material recuperado. A partir dessa seleção, fizemos uma análise das configurações utilizadas para institucionalização de tendências da Pós-NGP. O Quadro 2 é o resultado dessa análise.

Quadro 2 – Potenciais meios para institucionalização de tendências da Pós-Nova Gestão Pública

Mecanismo	Descrição	Autor(es)
Engajamento político	Interesse de atores políticos; fatores políticos e sociais; janela de oportunidades; controle político; repolitização; suporte governamental; difusão política.	Christensen e Fan (2018); Laffin (2019); MacCarthaigh e Hardiman (2019); Bumgarner e Newswander (2012); Veronesi e Keasey (2011); Wallis e Zhao (2018); Cohen (2016); Lahat (2018); Mikuła e Kaczmarek (2019); Moldenæs e Torsteinsen (2017); Simonet (2015).
Engajamento de burocratas	Promoção de símbolos para a mudança; aceitação de novas normas e valores culturais; consideração das dinâmicas comportamentais; desenvolvimento de confiança; importância dos gestores de	Christensen e Fan (2018); Andersson e Liff (2012); Kinder (2012); Criado <i>et al.</i> (2021); Veronesi e Keasey (2011); Wallis e Zhao (2018); Breit, Fossetøl e

Mecanismo	Descrição	Autor(es)
	linha de frente; gerência de tensões; gerência de conflitos.	Andreassen (2018); Horne, Strengers e Stempel (2016); Plotnikof (2016); Røysum (2013).
Novo arranjo institucional	Composição de equipes multiprofissionais; laboratórios de inovação; construção de mecanismos para participação; construção simultânea de relacionamentos horizontais e verticais; redistribuição do poder.	Andersson e Liff (2012); Criado <i>et al.</i> (2021); Simonet (2015); Wallis e Zhao (2018); Bumgarner e Newswander (2012); Kinder (2012); Cheyne (2015).
Aprendizagem constante	Ações voltadas para aprendizagem, escuta, ajuda e inovação; aprendizagem de longo prazo; soluções flexíveis.	Kinder (2012); Lahat (2018); Andersson e Liff (2012); Cohen (2016); Wallis e Zhao (2018).
Planos integrados na oferta de serviços públicos	Integração de planos; harmonização; união das políticas públicas com a administração pública.	Della Porta <i>et al.</i> (2019); Mussari e Sorrentino (2017); Lahat (2018).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os elementos presentes no Quadro 2 se apresentam como um meio para o alcance das tendências elencadas no Quadro 1. Percebe-se que ambos os quadros se complementam. O Quadro 2 é uma tentativa de avançar na contribuição feita por Cavalcante (2019) (Quadro 1) e de subsidiar gestores públicos para construção prática do cenário de Pós-NGP (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). Questões de implementação e planejamento de meios e ações podem ser explicadas sob a ótica do planejamento estratégico (POISTER, 2010), objeto de discussão da próxima seção.

3 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 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).

O planejamento estratégico é 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). Ele 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).

O planejamento estratégico, construído de forma coletiva, permite mudanças efetivas no contexto organizacional e pode ser fundamental para o desenvolvimento organizacional (BORGES; ARAÚJO, 2001; BRYSON, 2010; ESTRADA; ALMEIDA, 2007). Benefícios do planejamento estratégico incluem: promoção de pensamento, ação e aprendizagem estratégicos; 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).

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). Nesse sentido, o pensamento, a ação e a aprendizagem estratégica são mais importantes do que o planejamento estratégico em si (BRYSON, 1988, 2010). A implementação das ações é o aspecto central do planejamento estratégico (JICK, 2001).

Apesar dos benefícios elencados, o planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras tem apresentado resultados negativos e pouco promissores, pois ele é avaliado pela literatura como: cumpridor de requisitos legais, burocráticos e não gerenciais (MIZAEL *et al.*, 2013); um 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; MIZAEL *et al.*, 2012; SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017); um

instrumento de controle e de poder de poucos grupos (ALMEIDA; GIROGI, 2013); e pouco transparente nas suas ações (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

No caso do PDI dos 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). Portanto, idealmente, seria natural esperar que o planejamento estratégico das ações dos Ifets contemplasse, pelo menos, algumas tendências da Pós-NGP, principalmente as relacionadas à colaboração, parceria e participação.

4 METODOLOGIA

Em virtude do objetivo do artigo, essa é uma pesquisa puramente qualitativa. Pesquisas com abordagem qualitativa dos dados permitem uma análise em profundidade dos resultados e podem evidenciar aspectos que pesquisas quantitativas geralmente não conseguem identificar. Para a coleta e análise de dados, empregamos uma combinação de métodos. Utilizamos um *checklist*, tanto para a coleta quanto para a análise de dados feita em Mizael *et al.* (2013), Dal Magro e Rausch (2012) e Ammons e Rivenbark (2008). Por meio de uma comparação, o nosso *checklist* procurou identificar nos objetivos estratégicos do PDI dos Ifets as tendências da Pós-NGP apresentadas por Cavalcante (2019) no Quadro 1 a partir de seus significados e descritores.

Além do *checklist*, empregamos uma análise textual (COHEN, 2016) e investigação interpretativa (KINDER, 2012) que julgamos reforçar a nossa análise de dados em complemento ao *checklist*. Cohen (2016) fez uma análise textual em registros e protocolos de comitês do Parlamento Israelense a fim de identificar a adoção da Pós-NGP na administração pública em Israel. Já Kinder (2012) considera que fatos sociais são construídos socialmente e são pertencentes aos seus contextos particulares. O uso da análise textual conforme Cohen (2016), portanto, vai precisamente ao encontro do nosso objetivo. E a definição de Kinder (2012) parece adequada aos objetivos de uma pesquisa qualitativa, em geral, e a do nosso objetivo, em particular. Assim, nossos métodos parecem adequados para

responder à questão de pesquisa deste estudo, pois eles seguem os mesmos procedimentos adotados pela literatura anterior que realizou pesquisas semelhantes a esta.

Como dito, o uso de um *checklist* como meio de coleta de dados na pesquisa qualitativa e na análise de PDIs não é sem precedentes na literatura. 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 seus objetivos, metas e ações. Dal Magro e Rausch (2012) também utilizaram um *checklist* para identificar os requisitos e as dimensões exigidos pelo Mec analisando o PDI de universidades federais brasileiras. 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) no Quadro 1 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).

A nossa unidade de análise foi delimitada em torno do Planejamento Estratégico dos Ifets: do Acre (Ifac); do Espírito Santo (Ifes); do Mato Grosso (IFMT); e do Sergipe (IFS). A escolha desses Ifets como unidade de análise se deu com base em dois critérios. Primeiramente, foi feita uma seleção dos estados brasileiros que possuíam apenas uma instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Técnica e Tecnológica em seu território. Esse critério seguiu a lógica de que esses Ifets são instrumentos-chave para os propósitos das políticas públicas federais de educação profissional de fortalecimento do desenvolvimento socioeconômico local de seus respectivos estados. A única região não contemplada nessa seleção foi a região Sul, pois todos os seus estados possuem mais de uma instituição da Rede Federal em seu território.

A partir dessa seleção, buscou-se o estado com o menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹ observando o primeiro critério de seleção e observando separadamente cada região do Brasil. Assim, chegou-se ao estado do Acre, na região Norte, com o Ifac; ao

¹ Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ac/pesquisa/37/30255?tipo=ranking>.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

estado do Espírito Santo, na região Sudeste, com o Ifes; ao estado do Mato Grosso, na região Centro-Oeste, com o IFMT; e ao estado do Sergipe, na região Nordeste, com o IFS.

O PDI do Ifac se refere ao período de 2020-2024²; o do Ifes, ao período 2019/2-2024/1³; o do IFMT, ao período 2019-2023⁴; e o do IFS, ao período 2020-2024⁵. Primeiramente, foi feita uma leitura geral do PDI desses quatro Ifets. Esse procedimento seguiu Cohen (2016), que fez uma análise textual em registros e protocolos de comitês do Parlamento Israelense a fim de identificar a adoção da Pós-NGP na administração pública em Israel. Seguindo os preceitos da literatura de Pós-NGP e de planejamento estratégico de organizações acadêmicas brasileiras, o primeiro passo de coleta de dados foi identificar os responsáveis pela construção de cada PDI. Isso se deu com o intuito de verificar se o PDI contemplava os valores democráticos de participação dos atores internos e externos à organização e se ele apresentava claramente a missão, a visão e os valores da instituição.

Logo após, procedeu-se a uma leitura mais detalhada na seção de planejamento estratégico, uma vez que essa se fazia presente em todos os PDIs. A seção de planejamento estratégico dos PDIs possuía objetivos denominados estratégicos, bem como outras informações associadas a eles como indicadores e fórmulas de cálculo. A coleta de dados nessa seção se orientou pela listagem das tendências da Pós-NGP, seus significados e descritores conforme definido por Cavalcante (2019) e apresentado no Quadro 1.

Assim, por meio de um *checklist*, cada objetivo dos quatro PDIs foi comparado com os princípios, significados e descritores das tendências da Pós-NGP. A partir da leitura do seu conteúdo, os objetivos foram comparados e associados às tendências da Pós-NGP. Por exemplo, se o objetivo descrito era “Promover capacitação e qualificação estratégicas continuadas de servidores” (elencado no PDI do Ifes), então esse objetivo foi associado à tendência “Fortalecimento da burocracia pública” e assim sucessivamente para cada objetivo de cada PDI dos Ifet. Ao mesmo tempo, apoiando-se em Mizael *et al.* (2013), procurou-se verificar se cada objetivo definia explicitamente os resultados esperados, metas e ações de implementação.

² Disponível em: https://portal.ifac.edu.br/eixos-cursos-prona/download/79-plano-de-desenvolvimento-institucional/3116-pdi_2020-2024.html.

³ Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/documentos-institucionais/5986-pdi-do-ifes>.

⁴ Disponível em: <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/pdi-2019-2023/>.

⁵ Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/planejamento-e-gestao/plano-de-desenvolvimento-institucional-do-ifs>.

Por questões de limitação de espaço desse artigo, apresentamos no Quadro 3 um exemplo do resultado desse procedimento somente para o PDI do Ifes. Mas, ressaltamos que o mesmo procedimento foi adotado separadamente para o PDI do Ifac, do IFMT e do IFS. Após termos feito o *checklist* de cada PDI dos quatro Ifets, verificamos proporcionalmente a quais e a quantas tendências os objetivos do PDI se associavam às tendências da Pós-NGP. Por exemplo, no PDI do Ifes, constatamos que 19,04% dos objetivos se associaram à tendência “Colaboração e parcerias” enquanto que 9,52% dos objetivos se associaram à tendência “Redes” e assim sucessivamente. Logo após, nós somamos os valores percentuais encontrados nessa associação e realizamos uma média percentual para os quatro Ifets para fins de agregação dos resultados. O resultado desse procedimento está apresentado no Gráfico 1. Essa agregação permite uma caracterização maior e mais profunda dos quatro Ifets, uma vez que seus objetivos em relação às tendências da Pós-NGP eram muito semelhantes entre si.

É importante destacar que o propósito do artigo é dar o primeiro passo para investigações da Pós-NGP no contexto da gestão educacional pública brasileira, mais especificamente no nível de planejamento estratégico. Assim, a análise do PDI dos Ifets não necessariamente se configura como um fim, mas como um possível meio para subsidiar essa e outras pesquisas e discussões sobre o tema. A próxima seção apresenta os resultados.

5 RESULTADOS

5.1 EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO DO PDI DOS IFETS

No PDI do Ifac, é mencionado que a sua construção foi democrática e buscou contemplar a participação de todos os servidores da instituição. Não menciona, porém, se houve a participação dos alunos nesse processo (comunidade interna⁶). Também não é abordado sobre a participação da comunidade externa. 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. É mencionado que o PDI foi submetido à análise de toda a comunidade interna do Ifes visando uma participação coletiva na sua construção. Todavia, não se menciona como ocorreu esse processo. Não é mencionado sobre a

⁶ A comunidade interna (acadêmica) dos Ifets brasileiros é constituída por discentes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos (BRASIL, 2008).

participação da comunidade externa, exceto a de uma empresa contratada pelo Ifes para auxiliar na construção do planejamento estratégico. A construção do PDI do IFMT foi iniciada por membros da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin) e por uma comissão central com servidores da reitoria e comissões locais nos *campi* para realização dos trabalhos. É mencionado que a metodologia das ferramentas do planejamento foi exposta em audiência pública com a comunidade. Não se diferencia se essa comunidade é apenas a comunidade interna do IFMT ou se contempla também a comunidade externa. De todo modo, não se refere sobre a participação de membros externos à organização nesse processo. Quanto à construção do PDI do IFS, é mencionado que ela contou com a participação de toda a comunidade interna do IFS. Contudo, não se discorre sobre como isso ocorreu. Não é mencionado se houve a participação da comunidade externa nesse processo. Em todos os PDIs, a missão, a visão e os valores de cada Ifes estão definidos claramente.

Pelo exposto, a construção dos PDIs se restringiu à comunidade interna, pois não é mencionado que houve a participação de membros externos à organização (sociedade, setor privado e outras organizações públicas).

5.2 TENDÊNCIAS DA PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS IFETS

Como mencionado na seção de Metodologia, por questões de limitação de espaço, apresentamos no Quadro 3 o *checklist* realizado para o PDI do Ifes e os resultados encontrados para a associação dos objetivos estratégicos com as tendências da Pós-NGP.

Quadro 3 – 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 produção acadêmica			

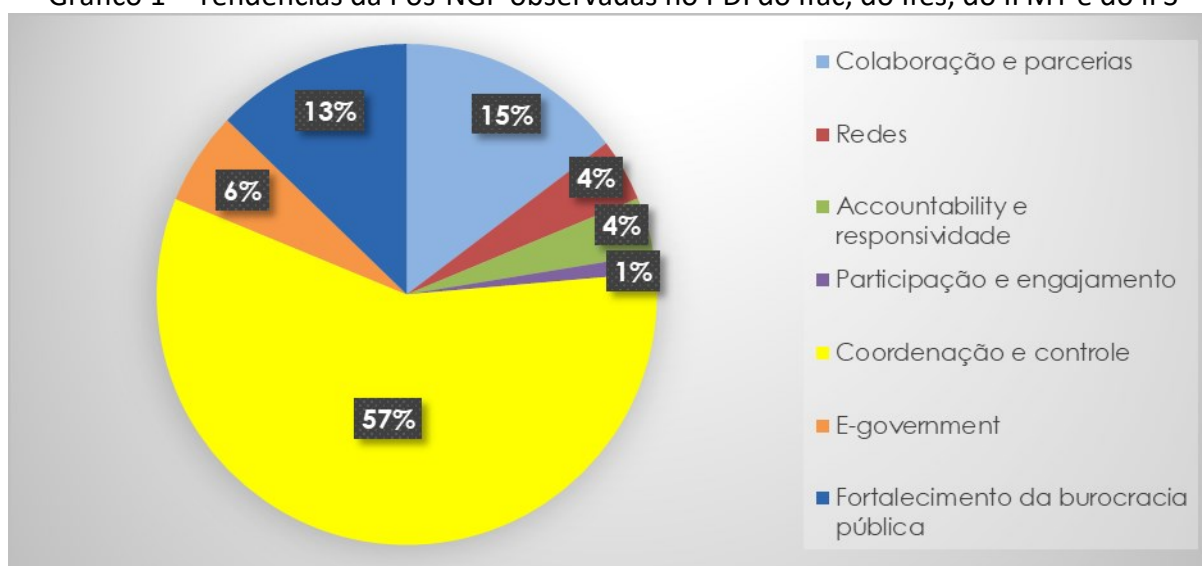
Tendências da Pós-NGP	Objetivo	Resultado esperado	Metas	Ações para implementação
		Aumento na taxa de pesquisa aplicada		
	Ampliar ações que promovam empregabilidade, empreendedorismo e mobilidade social	Eficácia das ações de extensão	✓	—
Redes	Promover a verticalização do ensino articulada com os arranjos 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	—	—	—	—
Accountability 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	—	—
E-government	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)	✓	—

Tendências da Pós-NGP	Objetivo	Resultado esperado	Metas	Ações para implementação
		Melhoria do clima organizacional		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Também como mencionado na seção de Metodologia, o Gráfico 1 apresenta o percentual médio de associação dos objetivos definidos no PDI dos Ifets a cada tendência da Pós-NGP. Trata-se, portanto, dos valores percentuais médios totais encontrados na associação de todos os objetivos dos PDIs dos Ifets às tendências da Pós-NGP. Esse procedimento foi feito para agregação dos resultados dos quatro Ifets para fins da sua caracterização em comum e para se ter uma visão mais macro da Pós-NGP no planejamento estratégico da educação profissional brasileira, uma vez que, como se percebe, os Ifets são muito semelhantes entre si com relação às tendências da Pós-NGP.

Gráfico 1 – Tendências da Pós-NGP observadas no PDI do Ifac, do Ifes, do IFMT e do IFS



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

As tendências “Coordenação e controle”, “Colaboração e parcerias” e “Fortalecimento da burocracia pública” representam, juntas, 85% dos objetivos do PDI dos Ifets. A tendência “Coordenação e controle” se restringe na maior parte a procedimentos internos de rotina dos Ifets, como gestão orçamentária e acadêmica. Nenhum objetivo foi associado às tendências “Visão integrada e holística da gestão pública” e “Liderança”. A tendência “Participação e engajamento” foi observada somente no PDI do Ifes. A tendência

“Redes” foi observada apenas no PDI do Ifes e do IFS. A tendência “*Accountability* e responsividade” foi observada no PDI do Ifac e do Ifes.

Com relação às metas, somente o IFS apresenta uma definição temporal e quantitativa completa para todos os seus objetivos. As metas dos demais Ifets ou se apresentam de forma parcial (indicando ano ou a meta em si) ou nem existem (como em alguns objetivos do PDI do Ifes). No PDI do IFMT, nenhum objetivo possui uma meta totalmente definida. Apenas o PDI do IFS faz uma descrição detalhada dos resultados esperados para cada objetivo. Os demais Ifets relacionam objetivos a indicadores e formas de cálculo. No PDI do Ifes, os objetivos estão divididos em perspectivas de resultados, de processos e de recursos.

Sobre a implementação, somente o IFS relaciona ações para realização de todos os seus objetivos. Apesar de o Ifac afirmar que o PDI representa um plano tático para alcançar o planejamento estratégico de longo prazo da instituição, nenhum objetivo apresentou ações concretas para a sua realização. O IFMT esclarece que cada unidade da instituição irá elaborar o seu plano de ações. O Ifes menciona que haverá fases posteriores ao planejamento estratégico: implementação e monitoramento. Não há menção de quando nem como essas fases ocorrerão.

Não está clara a responsabilidade de execução do planejamento estratégico do PDI de todos os Ifets. O Ifac, o Ifes e o IFMT atribuem, de maneira vaga, essa responsabilidade a suas unidades macro, isto é, Pró-Reitorias e Diretorias Setoriais. O IFS não atribui responsabilidades nem no nível macro nem no nível micro organizacional. O único objetivo dos PDIs de todos os Ifets que define claramente a maneira pela qual ele será implementado está relacionado ao objetivo de tendência “*E-government*”, do Ifes. Trata-se do 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. É um plano detalhado com objetivos, metas, necessidades, ações, recursos, responsáveis e um cronograma de execução das atividades.

Quanto à existência de um sistema de gestão estratégica para acompanhamento da implementação do planejamento estratégico e o monitoramento dos resultados, somente o

IFS indicou a adoção de tal sistema. Trata-se de um software acessível a qualquer cidadão disponibilizado no site da instituição. Os demais Ifets apenas mencionam quais serão os indicadores de referência para acompanhamento, na maior parte restritos à própria instituição, em forma de planilhas de controle. Esses resultados são discutidos na seção seguinte.

6 DISCUSSÃO

Sobre a equipe responsável pela construção do planejamento estratégico, os resultados confirmam o apontamento anterior feito pela literatura do PDI de organizações acadêmicas, pois sugerem que o PDI dos Ifets, aqui em análise, 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 havia 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 dos Ifets 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 dos Ifets com a sociedade a que eles servem. Ao não dar voz a esses atores (ALMEIDA; GIROGI, 2013) e não conhecer as suas necessidades (OLAZARAN *et al.*, 2019; TABBRON; YANG, 1997), os

Ifets podem comprometer a sua finalidade de contribuir efetivamente para o desenvolvimento socioeconômico local.

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 “Coordenação e controle” e “Colaboração e parceria”, 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 PDI dos Ifets, foi quase inexistente, resultado diferente do encontrado por Cavalcante (2018). A pouca manifestação dessa tendência no PDI dos Ifets pode ser explicada justamente pela não abertura dessas organizações à comunidade externa. Essa evidência pode se configurar como um problema também à luz da literatura de educação profissional, cujos pressupostos apontam para a necessidade de um forte relacionamento entre instituição de ensino profissional e atores do mercado de trabalho (OLAZARAN *et al.*, 2019; TABBRON; YANG, 1997).

A tendência “Coordenação e controle” tem por objetivo gerar coerência e coesão na prestação dos serviços públicos (CAVALCANTE, 2019). Os objetivos do Ifets relacionados a 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 dos Ifets. 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).

A manifestação da tendência “Colaboração e parceria” talvez se explique pela própria natureza dos Ifets. Por serem instituições voltadas 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 Ifets pressupõe que eles realizem pesquisas aplicadas com benefícios extensivos à população (BRASIL, 2008). Não está claro, porém, como os Ifets pretendem realizar essas colaborações e parcerias.

Outra tendência da Pós-NGP que se manifestou com certo destaque 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. Há 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 2019⁷, por exemplo, mostram que 51,19% dos professores desses Ifets eram mestres e 28,81% doutores. Em relação aos servidores técnico-administrativos, 46,37% eram especialistas, 19,99%, mestres e 2,54% doutores. Ou seja, ao planejar fortalecer o seu corpo burocrático, aparentemente esses Ifets pretendem reforçar um ponto forte existente no ambiente interno organizacional.

Uma tendência da Pós-NGP que se sobressaiu, especificamente 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. Esse resultado pode ser decorrente de 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 do Ifes 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).

A tendência “Redes” tem o objetivo de fortalecer a governança dos Ifets. Mas no PDI ela parece restringir a governança aos campi das instituições, 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, por exemplo, um processo de verticalização do ensino desarticulado dos arranjos produtivos locais, ao invés de articulado.

⁷ Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2020.html>. Acesso em: 25 jul. 2020. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

Embora a boa administração seja caracterizada como aquela que considera a visão do todo (MOTTA, 2013), não se identificou manifestação da tendência “Visão integrada e holística da gestão pública”. Seria natural esperar que instituições de educação profissional planejassem 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). Também não foi identificada manifestação da tendência “Liderança”, apesar de todos os Ifets afirmarem em sua visão de futuro que pretendem ser referência em educação profissional em seus respectivos territórios com reconhecimento nacional e internacional.

Sobre a tendência “*Accountability* e responsividade”, os Ifets não apresentaram objetivos relacionados à transparência de seus atos. Os objetivos associados dizem respeito a aspectos de comunicação dos Ifets e alguns deles se restringem a comunicações internas. Esses resultados podem ser explicados pela constatação de que é baixo o nível de transparência encontrado na administração pública federal (BAIRRAL; SILVA; ALVES, 2015).

Percebe-se que o PDI dos Ifets, 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). Os PDIs parecem atender mais às exigências legais do que propriamente serem usados 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 Ifets se relacione a muitas manifestações da Pós-NGP, no geral, ele não apresenta as ações práticas necessárias para a realização dos seus objetivos. Somada à 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

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

administração e os níveis intermediários e operacionais da organização (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Porém, os resultados também oferecem importantes alertas. Por exemplo, a constatação da ausência de participação da comunidade externa e o pouco acesso da sua comunidade interna no planejamento estratégico dos Ifets pode representar um problema sob três perspectivas. Ela parece ir 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 (BRYSON, 1988) e do estreitamento de laços entre instituição de ensino profissional e mercado de trabalho, preconizado pela literatura de educação profissional (OLAZARAN *et al.*, 2019; TABBRON; YANG, 1997).

Essa pouca abertura de participação de atores externos à organização e um possível isolamento dos Ifets do ambiente ao seu redor (ARAÚJO, 1996) pode contribuir para outro problema encontrado no artigo: a ausência de objetivos ligados à tendência “Visão integrada e holística da gestão pública”. Essa é uma das tendências mais defendidas pela literatura de 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). Ao não considerarem essa tendência, os Ifets podem não atingir a finalidade de formar um Estado unificado, contribuindo negativamente para o alinhamento entre políticas

educacionais e políticas de geração de trabalho, emprego e renda no Brasil (POCHMANN, 2008).

Uma limitação do estudo é o tamanho da amostra (apenas quatro Ifets) e a unidade de análise (o PDI no formato documental). Por um lado, o artigo pode inviabilizar generalizações. Por outro, ganha profundidade na análise do instrumento norteador das ações desses Ifets que são centrais para os propósitos das políticas públicas federais de educação profissional de desenvolvimento socioeconômico local. Pesquisas futuras poderão investigar a existência de manifestações das tendências da Pós-NGP na prática, isto é, na execução do planejamento estratégico, um momento posterior ao PDI. Ou seja, buscar identificar a presença da Pós-NGP nas atividades e na gestão do dia a dia organizacional desses Ifets, de outras organizações acadêmicas e de outras organizações públicas brasileiras. Poderão também investigar as características de organizações cuja atuação vá ao encontro das tendências da Pós-NGP.

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
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

Educação Tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6095.htm . Acesso em: 12 jun. 2021.

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, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm . Acesso em: 12 jun. 2021.

BREIT, E.; FOSSESTØL, K.; ANDREASSEN, T. A. From pure to hybrid professionalism in post-NPM activation reform: The institutional work of frontline managers. **Journal of Professions and Organization**, v. 5, n. 3, p. 28–44, 2018.

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. 70, n. s1, 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.

BUMGARNER, J.; NEWSWANDER, C. B. Governing alone and with partners: presidential governance in a Post-NPM environment. **Administration and Society**, v. 44, n. 5, p. 546–570, 2012.

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.

CHEYNE, C. Changing urban governance in New Zealand: public participation and democratic legitimacy in local authority planning and decision-making 1989–2014. **Urban Policy and Research**, v. 33, n. 4, p. 416–432, 2015.

CHRISTENSEN, T.; FAN, Y. Post-New Public Management: a new administrative paradigm for China? **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2 p. 389-404, 2018.

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.

CRIADO, J. I. *et al.* Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in Post-New Public Management contexts. **International Journal of Public Administration**, v. 44, p. 1–14, 2021.

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.

DELLA PORTA, A. *et al.* Integrated transport planning: the “rehabilitation” of a contested concept in UK bus reforms. **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 1297–1308, 2019.

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.

HORNE, R.; STRENGERS, Y.; STREMPPEL, A. Policing and polluting: The role of practices in contemporary urban environmental pollution governance. **Environmental Science and Policy**, v. 66, p. 112–118, 2016.

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.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.

LAHAT, L. Swimming on Land: Some Suggestions for Today's Public Administration. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 30, n. 3, p. 229–238, 2018.

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.

MACCARTHAIGH, M.; HARDIMAN, N. Exploiting conditionality: EU and international actors and post-NPM reform in Ireland. **Public Policy and Administration**, 2019.

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.

MIKUŁA, Ł.; KACZMAREK, U. From marketization to recentralization: the health-care system reforms in Poland and the post-new public management concept 1. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 28–44, 2019.

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.

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.

MOLDENÆS, T.; TORSTEINSEN, H. Re-politicisation as post-NPM response? municipal companies in a Norwegian context. **Local Government Studies**, v. 43, n. 4, p. 512–532, 2017.

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.

MUSSARI, R.; SORRENTINO, D. Italian public sector accounting reform: A step towards european public sector accounting harmonisation. **Accounting, Economics and Law**, v. 7, n. 2, p. 137–153, 2017.

OLAZARAN, M. *et al.* Vocational education–industry linkages: intensity of relationships and firms' assessment. **Studies in Higher Education**, v. 44, n. 12, p. 2333–2345, 2019.

PLOTNIKOF, M. Changing market values? tensions of contradicting public management discourses: A case from the Danish daycare sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 7, p. 659–674, 2016.

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**, v. 70, n. s1, 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.

RØYSUM, A. Den norske NAV-reformen: Et kontor - èn tilnærming? **European Journal of Social Work**, v. 16, n. 5, p. 708–723, 2013.

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.

SIMONET, D. Post-NPM reforms or administrative hybridization in the french health care system? **International Journal of Public Administration**, v. 38, n. 9, p. 672–681, 2015.

SOUZA, C. Capacidade burocrática no Brasil e na Argentina: quando a política faz a diferença. In: GOMIDE, A. A.; BOSCHI, R. R. (ed.). **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.

VERONESI, G.; KEASEY, K. National health service boards of directors and governance models. **Public Management Review**, v. 13, n. 6, p. 861–885, 2011.

WALLIS, J.; ZHAO, F. e-Government development and government effectiveness: a reciprocal relationship. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 7, p. 479–491, 2018.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.14, n. 1, jan./abr. 2021.