

# GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO - EDUCAÇÃO BÁSICA ORIENTADA POR EVIDÊNCIAS

*MANAGEMENT AND PUBLIC GOVERNANCE  
FOR DEVELOPMENT - EVIDENCE ORIENTED  
BASIC EDUCATION*

*Jorge Rodrigo Araújo Messias<sup>1</sup>  
Magda de Lima Lúcio<sup>2</sup>*

**SUMÁRIO:** Introdução. 1. Conhecimento e tecnologia: portas de entrada para os direitos sociais. 2. Modelos de gestão e estratégias de governança na educação básica brasileira. 2.1. Estratégias de governança como alicerce para a melhoria do desempenho educacional. Conclusão. Referências.

1 Doutorando em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional (UnB). Pesquisador do Laboratório de Inteligência Pública – PIIab/UnB.

2 Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (UnB). Docente Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional - CEAM/UnB. Lidera o Laboratório de Inteligência Pública - PIIab.

**RESUMO:** A partir de dados do Pisa, da OCDE, do Censo do IBGE, da PNAD, do SAEB, e as metas de qualidade educacional do INEP, dentre outros, agregados às informações de financiamento da educação compreendemos como um ambiente de gestão e governança baseado em evidências empíricas pode contribuir para melhorar a tomada de decisão e, por conseguinte, as entregas públicas relacionadas à educação básica. Objetivamente, a partir da premissa de que a educação básica é motor propulsor para um projeto de desenvolvimento baseado em conhecimento e, por conseguinte, em tecnologia, pretende-se compreender e apresentar algumas análises promissoras e diretrizes que permitam a criação e implementação de ambientes de gestão e governança com capacidade de transcender aspectos de conformidade e controle e caminhar em direção a um ambiente em que informações possam se transformar em dados capazes de orientar a tomada de decisão de gestoras e gestores em todo o território nacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública. Governança. Desenvolvimento. Orientado por Evidências. Tomada de Decisão. Estratégia Nacional.

**ABSTRACT:** Based on data from Pisa, the OECD, the IBGE Census, PNAD, SAEB, and INEP educational quality goals, among others, added to education financing information, we understand how a management and governance environment based on empirical evidence can contribute to improving decision-making and, therefore, public deliveries related to basic education. Objectively, based on the premise that basic education is the driving force behind a knowledge-based development project, it is intended to understand and present some promising analyses and guidelines that allow the creation and implementation of management and governance environments capable of transcending aspects of compliance and control and moving towards an environment in which information can be exchanged. transform into data capable of guiding the decision-making of managers throughout the national territory.

**KEYWORDS:** Public Management. Governance. National Development. Evidence Oriented. Decision Making. National Strategy.

## INTRODUÇÃO

Pela primeira vez o Brasil participou do exame denominado Pirls (Progress in International Reading Literacy Study), com resultados preocupantes. Um dado é particularmente relevante: temos hoje uma amostra das habilidades de leitura em alunos do 4º ano do ensino fundamental. Este exame está corroborado por dados da pesquisa Alfabetiza Brasil realizada pelo Ministério da Educação, divulgada em 31 de maio de 2023, nela pode-se constatar que apenas quatro em dez crianças no 2º ano do ensino fundamental estavam alfabetizadas no país em 2021 (INEP, 2023).

Estas informações inéditas são importantes insumos para a criação de ambientes de governança capazes de aprimorar as estratégias de gestão, e com isso potencializar os recursos disponíveis para melhorar a qualidade do serviço prestado à população, considerando as especificidades de estados e municípios, sob o ponto de vista pedagógico e administrativo.

Neste artigo pretendemos explorar tanto esse resultado e dados do Pisa, da OCDE, do Censo do IBGE, da PNAD, do SAEB, e as metas de qualidade educacional do INEP, dentre outros, agregando informações de financiamento da educação para compreender como um ambiente de gestão e governança baseado em evidências empíricas pode contribuir para melhorar a tomada de decisão e, por conseguinte, as entregas públicas relacionadas à educação básica. Objetivamente, a partir da premissa de que a educação básica é motor propulsor para um projeto de desenvolvimento baseado em conhecimento e, por conseguinte, em tecnologia, pretende-se compreender e apresentar algumas análises promissoras no que tange à criação e implementação de ambientes de gestão e governança com capacidade de transcender os aspectos de conformidade e controle e caminhar em direção a um ambiente em que informações possam se transformar em dados capazes de orientar a tomada de decisão de gestoras e gestores em todo o território nacional.

O modelo metodológico configurado para a elaboração deste artigo inclui a revisão sistemática da bibliografia que trata do desenvolvimento para além do debate econômico, gestão e governança pública baseada em evidências, análise de modelos de gestão e estratégias de governança aplicadas à educação básica, além de visita criteriosa a resultados de pesquisas nacionais e internacionais sobre a educação básica, correlacionando-os como contundentes comprovações da relação objetiva entre governança baseada em evidências e aumento da qualidade nas entregas públicas.

Os dados extraídos por meio da estratégia bibliométrica permitem identificar correlações que podem fundamentar o direcionamento para a adoção de modelos de gestão e governança pública baseados em evidências, para que gestores da educação básica possam atuar de modo confiável,

tomando decisões a partir de ambientes criados especificamente para a tomada de decisão.

Importante notar que houve nos últimos anos uma mudança significativa na publicização de dados por parte de governos, em particular aqueles voltados para a prestação de contas e controle interno, externo e social. No entanto não houve ainda igual movimento na criação de ambientes que tragam dados e informações necessárias à tomada de decisão. A disposição e propósito da disponibilização das informações diferem conforme a finalidade. Sob nosso ponto de vista conceitual e analítico é necessário que se constituam ambientes integrados, informatizados e atualizados para a tomada de decisão de gestores em todos os níveis da federação. Dessa forma propomos a criação de repositórios de dados e painéis integrados, com o intuito de dar celeridade e construir uma curva de aprendizagem capaz de utilizar séries históricas e informações censitárias, para orientar e embasar a tomada de decisão. Desta metodologia foram extraídas categorias de análise para compor o presente artigo, utilizadas para compreender os sentidos e usos da governança baseada em evidências na gestão pública da educação básica.

## **1. CONHECIMENTO E TECNOLOGIA: PORTAS DE ENTRADA PARA OS DIREITOS SOCIAIS**

O progresso tecnológico possui uma condição singular para o aprimoramento da qualidade de vida da população. Entretanto, a Quarta Revolução Tecnológica também apresenta riscos da perda de visão coletiva e da solidariedade (GADELHA, 2021). Como alerta esse autor, o contexto social e econômico do uso da ciência, tecnologia e a inovação não são neutros. A direção da inovação é dada pelos diferentes setores que formam a sociedade, resultando tanto em benefícios como eventuais riscos de aumento da fragmentação, da exclusão e da desigualdade, considerando o padrão do progresso técnico e de seu uso para implementação de projetos de desenvolvimento inclusivo e sustentável.

Com efeito, é preciso reconhecer, como alerta Belluzzo (2014), que o progresso tecnológico tem potencial expressivo para melhorar a qualidade de vida da população em geral. A digitalização e conectividade entre pessoas e coisas, inteligência artificial, uso de grande base de dados (big data), nanotecnologia, economia digital, neurociência, novas formas de geração e distribuição de energia, vida nas cidades e nos territórios, novos materiais, e todo um conjunto de inovações, representam um enorme potencial para revolucionar as bases técnicas do capitalismo, sem que haja uma apropriação social dos ganhos de produtividade (DIXSON-DECLEVE, 2022).

Para que a tecnologia tenha um impacto significativo no desenvolvimento, e traga melhorias sociais significativas, é imprescindível

um contingente populacional com boa formação, que mobilize habilidades e competências, capazes de operações mentais complexas e sofisticadas, e assim contribuir para formulação e implementação de estratégias de desenvolvimento capazes de mudar o padrão de desenvolvimento nacional, ou seja, de um país agrário e exportador de commodities, para uma nação capaz de agregar valor à sua produção por meio da incorporação de conhecimento em produtos e serviços. Resumidamente, este é o grande desafio nacional, de oportunizar a criação de novos negócios e de empreendimentos baseados em conhecimento e tecnologia, que sejam sustentáveis e com cadeia produtiva mais alongada, e portanto, mais complexa.

Com a corrosão do Estado Social pelas forças econômicas, o modelo liberal de Estado, dirigido por um discurso único, com suporte na visão neoliberal hegemônica, passa a minimizar a desigualdade social e seus efeitos, bem como a subordinar as decisões do Estado aos mecanismos de mercado, em detrimento da solidariedade (FABRIZ; TEIXEIRA, 2017). A respeito do tema afirma Paulani:

[...] o neoliberalismo acaba por exigir uma profissão de fé nas virtudes do capitalismo e da livre concorrência, não mais por uma questão de opção ideológica, em obediência a uma dada visão de mundo, mas por uma questão de respeito às coisas tais como elas são [...] exige rendição incondicional [...] não dar lugar ao dissenso. (PAULANI, 2005, p. 114).

A partir desta breve contextualização, identifica-se, assim, uma relação endógena entre a dimensão social e econômica do desenvolvimento, não se vislumbrando a existência do mundo econômico como um sistema isolado da sociedade e da política (BELUZZO, 2014; GADELHA, 2021; SANTOS, 2018).

Para construção de uma sociedade equânime, comprometida com os direitos sociais e a vida, que promova uma base produtiva, tecnológica e de inovação que lhe dê sustentação, demanda-se a construção de uma capacidade política que oriente um novo padrão de desenvolvimento para superação das necessidades sociais e da enorme dependência tecnológica externa. Nessa linha de pensamento, cabe resgatar Polanyi (2012) quando considera que interesses sociais, e não os econômicos, dos mais diferentes segmentos da sociedade quando se viram ameaçados pelo mercado, independente de seus extratos econômicos, inconscientemente, conjugaram para conjurar o perigo, por meio da atuação pujante do estado. É com esse entendimento que se reclama a relevância de uma intervenção pública estruturante, que seja sistêmica e ao mesmo tempo eficaz e eficiente, que se aproprie das oportunidades geradas por novos paradigmas tecnológicos para promover a sustentabilidade dos sistemas de bem-estar, como recurso de superação dos desafios históricos do subdesenvolvimento.

Para tanto, é necessário pôr em marcha uma estratégia que recupere as capacidades de coordenação, integração, articulação e planejamento do Estado, com vistas à mudança do nosso atual estilo de desenvolvimento. Segundo Aníbal Pinto, estilo de desenvolvimento é: “a maneira pela qual, dentro de um determinado sistema, se organizam e se alocam os recursos humanos e materiais com o objetivo de resolver as interrogações sobre o que, para quem e como produzir bens e serviços” (PINTO, 2008). A crescente desigualdade evidencia a insustentabilidade social do atual estilo de desenvolvimento no país. De acordo com a pesquisa Bem-Estar Trabalhista, Felicidade e Pandemia, do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV Social), no Brasil, em 2020, a desigualdade, medida pelo chamado índice de Gini, atingiu o patamar mais alto, batendo também o recorde de toda a série histórica no primeiro trimestre de 2021 (NERI, 2021).

Torna-se assim imprescindível considerar novos modelos para o desenvolvimento, e em particular, aqueles que não neguem o papel central que o Estado possui diante da ampliação da complexidade dos desafios postos na atualidade (MAZUCATTO, 2015) como propulsor de um progresso civilizatório no país, de desenvolvimento baseado na sustentabilidade econômica, social e ambiental. No entanto, isso não será possível sem que o Estado brasileiro assegure o cumprimento de sua obrigação constitucional em oferecer educação com qualidade para sua população, que observe a igualdade de condições tanto para o acesso quanto para a permanência na escola, considerando o papel fundante que a educação tem para superação da histórica desigualdade social no Brasil.

Os desafios impostos ao Brasil para o cumprimento dos direitos sociais assegurados pela Constituição Federal são inúmeros. Nesse percurso, restou identificada a correlação entre desigualdades sociais, ineficiência e a educação. Desse modo, a concepção de projetos de desenvolvimento que superem as desigualdades históricas, e sejam promotores de inovações e de desenvolvimento tecnológico, deve colocar em evidência a imperiosa necessidade desse Estado proporcionar à população os meios de acesso à educação, nos termos do art. 23 da Constituição Federal.

A redução das desigualdades no acesso à educação e a queda nas taxas de analfabetismo significam que os jovens que entram no mercado de trabalho possuem uma formação muito superior do que nas gerações anteriores. Em que pese ter ocorrido avanço nas taxas de matrícula em todos os níveis de ensino, nos últimos anos o crescimento econômico e o avanço social estagnaram e, em alguns casos, retrocederam (OCDE, 2021).

Assim, o a sociedade brasileira segue detentora de uma dívida histórica com parte significativa de sua população no quesito educação. Atualmente, segundo a Pnad Contínua Educação, pesquisa realizada pelo IBGE em 2018 (TOKARNIA, 2020), 6,6% da população brasileira é analfabeta. Apesar de

uma leve redução na última PNAD continua divulgada pelo instituto, são mais de 11 milhões de brasileiros analfabetos. São pessoas de 15 anos ou mais que, pelos critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), não são capazes de ler e escrever nem ao menos um bilhete simples.

Ademais, o levantamento mostrou que existem desigualdades raciais e regionais na alfabetização no Brasil. Em relação aos brancos, a taxa de analfabetismo é 3,6% entre aqueles com 15 anos ou mais. No que se refere à população preta e parda, segundo os critérios do IBGE, essa taxa é 8,9%. As regiões Sul e Sudeste têm as menores taxa de analfabetismo, 3,3% entre os que têm 15 anos ou mais. Na Região Centro-Oeste a taxa é 4,9% e na Região Norte, 7,6%. O Nordeste tem o maior percentual de analfabetos, 13,9% e foi a única região a apresentar leve aumento da taxa de analfabetismo entre 2018 e 2019. Entre os mais jovens, a taxa praticamente se manteve, variando 0,03 ponto percentual. Entre os mais velhos, a variação foi de 0,33 ponto percentual.

A Pnad Contínua Educação também mostra que, em média, o brasileiro ao longo de sua vida estuda 9,4 anos. O dado é coletado entre as pessoas com 25 anos ou mais. Esse número aumentou em relação a 2018, quando, em média, o tempo de estudo no Brasil era de 9,3 anos, e 8,9 em 2016. O IBGE pondera que, apesar dos avanços, mais da metade, a saber 51,2% da população de 25 anos ou mais, não completaram a educação escolar básica. Como visto, esse gargalo representa um grande desafio para a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Sem o enfrentamento desses problemas, ficam interditados os caminhos para uma transformação e construção de um novo horizonte do desenvolvimento nacional. A solução dos gargalos educacionais deve ser encarada como elemento central da agenda civilizatória do país.

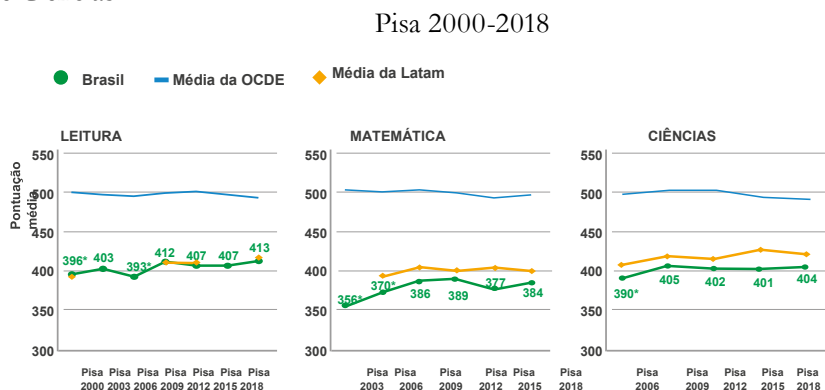
Nas últimas décadas, o Brasil aumentou o acesso à educação para crianças e jovens, diminuindo a diferença com os países de alto desempenho, ao menos em alguns aspectos. Entretanto os avanços não foram suficientes pois o nível de escolaridade e a taxa de acesso ainda estão muito abaixo da média da OCDE. Além disso, os indivíduos mais vulneráveis enfrentam barreiras tanto de acesso como de permanência e sucesso no sistema educacional. Assim, os níveis de escolaridade e o atendimento na Educação variam significativamente na população brasileira, conforme evidenciado na última Pnad Contínua Educação. Embora a situação socioeconômica e as diferenças regionais sejam fatores que influenciam em todos os sistemas, seus impactos são mais fortes no Brasil do que em muitos países comparáveis.

Além disso, o sistema educacional brasileiro não oferece igualdade de condições para todas as crianças e jovens, considerando as desigualdades regionais e raciais reveladas pela última Pnad Contínua Educação. A situação social e econômica dos alunos, inclusive a raça, tem um impacto significativo

nos resultados de aprendizagem. Os alunos de origens mais pobres não têm as mesmas oportunidades que seus colegas em melhor situação, e tendem a frequentar escolas de qualidade inferior. Isso prejudica suas oportunidades na vida, medidas por sua inserção no mercado de trabalho e rendimentos, refletindo e agravando as desigualdades no País.

Em que pese as evidências do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) da OCDE mostrarem que houve crescimento do atendimento educacional no Brasil, com algumas melhorias nos resultados de aprendizagem, o desempenho dos alunos ainda continua significativamente inferior à média da OCDE e de países comparáveis, conforme Figura 1.

Figura 1 - Tendências no desempenho no Pisa em Leitura, Matemática e Ciências



Fonte: OCDE (2019).

O cenário em relação às avaliações nacionais também merece atenção, como se poderá constatar a partir de uma análise nos indicadores recentes da educação básica, conforme dados do Ideb, divulgados pelo Instituto Anísio Teixeira de Pesquisas Educacionais – INEP (Ver Quadros 1, 2 e 3). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) é um indicador criado pelo governo federal, em 2007, para medir a qualidade do ensino nas escolas públicas. No último Ideb, realizado em 2019, o valor para todo o país foi 5,7 para os anos iniciais, 4,6 para os anos finais e 3,9 no Ensino Médio da educação pública. O Ideb reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) (INEP, 2021).



Quadro 1 - Anos iniciais do ensino fundamental

|                            | IDEB Observado |      |      |      |      |      |      |      | Metas |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|                            | 2005           | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2007  | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| Total                      | 3.8            | 4.2  | 4.6  | 5.0  | 5.2  | 5.5  | 5.8  | 5.9  | 3.9   | 4.2  | 4.6  | 4.9  | 5.2  | 5.5  | 5.7  | 6.0  |
| Dependência Administrativa |                |      |      |      |      |      |      |      |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Estadual                   | 3.9            | 4.3  | 4.9  | 5.1  | 5.4  | 5.8  | 6.0  | 6.1  | 4.0   | 4.3  | 4.7  | 5.0  | 5.3  | 5.6  | 5.9  | 6.1  |
| Municipal                  | 3.4            | 4.0  | 4.4  | 4.7  | 4.9  | 5.3  | 5.6  | 5.7  | 3.5   | 3.8  | 4.2  | 4.5  | 4.8  | 5.1  | 5.4  | 5.7  |
| Privada                    | 5.9            | 6.0  | 6.4  | 6.5  | 6.7  | 6.8  | 7.1  | 7.1  | 6.0   | 6.3  | 6.6  | 6.8  | 7.0  | 7.2  | 7.4  | 7.5  |
| Pública                    | 3.6            | 4.0  | 4.4  | 4.7  | 4.9  | 5.3  | 5.5  | 5.7  | 3.6   | 4.0  | 4.4  | 4.7  | 5.0  | 5.2  | 5.5  | 5.8  |

Fonte: INEP: Saeb e Censo Escolar.

Quadro 2 - Anos finais do ensino fundamental

|                            | IDEB Observado |      |      |      |      |      |      |      | Metas |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|                            | 2005           | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2007  | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| Total                      | 3.5            | 3.8  | 4.0  | 4.1  | 4.2  | 4.5  | 4.7  | 4.9  | 3.5   | 3.7  | 3.9  | 4.4  | 4.7  | 5.0  | 5.2  | 5.5  |
| Dependência Administrativa |                |      |      |      |      |      |      |      |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Estadual                   | 3.3            | 3.6  | 3.8  | 3.9  | 4.0  | 4.2  | 4.5  | 4.7  | 3.3   | 3.5  | 3.8  | 4.2  | 4.5  | 4.8  | 5.1  | 5.3  |
| Municipal                  | 3.1            | 3.4  | 3.6  | 3.8  | 3.8  | 4.1  | 4.3  | 4.5  | 3.1   | 3.3  | 3.5  | 3.9  | 4.3  | 4.6  | 4.9  | 5.1  |
| Privada                    | 5.8            | 5.8  | 5.9  | 6.0  | 5.9  | 6.1  | 6.4  | 6.4  | 5.8   | 6.0  | 6.2  | 6.5  | 6.8  | 7.0  | 7.1  | 7.3  |
| Pública                    | 3.2            | 3.5  | 3.7  | 3.9  | 4.0  | 4.2  | 4.4  | 4.6  | 3.3   | 3.4  | 3.7  | 4.1  | 4.5  | 4.7  | 5.0  | 5.2  |

Fonte: INEP: Saeb e Censo Escolar.

Quadro 3 - Ensino médio

|                            | IDEB Observado |      |      |      |      |      |      |      | Metas |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
|                            | 2005           | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2007  | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 | 2017 | 2019 | 2021 |
| Total                      | 3.4            | 3.5  | 3.6  | 3.7  | 3.7  | 3.7  | 3.8  | 4.2  | 3.4   | 3.5  | 3.7  | 3.9  | 4.3  | 4.7  | 5.0  | 5.2  |
| Dependência Administrativa |                |      |      |      |      |      |      |      |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Estadual                   | 3.0            | 3.2  | 3.4  | 3.4  | 3.4  | 3.5  | 3.5  | 3.9  | 3.1   | 3.2  | 3.3  | 3.6  | 3.9  | 4.4  | 4.6  | 4.9  |
| Privada                    | 5.6            | 5.6  | 5.6  | 5.7  | 5.4  | 5.3  | 5.8  | 6.0  | 5.6   | 5.7  | 5.8  | 6.0  | 6.3  | 6.7  | 6.8  | 7.0  |
| Pública                    | 3.1            | 3.2  | 3.4  | 3.4  | 3.4  | 3.5  | 3.5  | 3.9  | 3.1   | 3.2  | 3.4  | 3.6  | 4.0  | 4.4  | 4.7  | 4.9  |

Fonte: INEP: Saeb e Censo Escolar.

O governo brasileiro despende uma parte significativa da renda nacional com a Educação. Em 2017 os gastos públicos com instituições de ensino representaram 5,1% do Produto Interno Bruto (PIB) do País, em comparação com 4,3% nos países da América Latina e 4,0% nos países da OCDE. Apesar dos aumentos nos gastos com Educação ao longo dos anos, o Brasil obteve apenas melhorias discretas nas avaliações nacionais e internacionais. Para sustentar e acelerar seu progresso no ensino e aprendizagem, o País precisará assegurar, como patamar inferior, os níveis atuais de recursos educacionais, especialmente em razão das restrições fiscais impostas pela Emenda Constitucional nº 95, de 2016, que estabeleceu o teto de gastos no orçamento da União, e limitando o crescimento das despesas do governo brasileiro durante 20 anos.

No Brasil, os Municípios são os principais responsáveis pelo financiamento e gestão do Ensino Infantil e Fundamental enquanto os Estados são responsáveis pelo Ensino Médio. O Governo Federal é o principal responsável pelo financiamento e gestão do Ensino Pós-secundário e Superior. A Constituição Federal Brasileira exige que Estados e Municípios destinem ao menos um quarto de suas receitas tributárias e transferências da União para a “manutenção e desenvolvimento da Educação”, inclusive

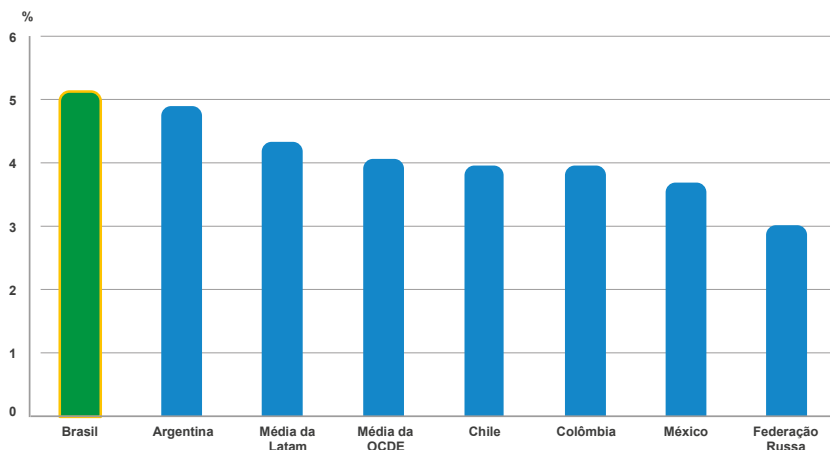
salários de professores, instalações prediais e equipamentos escolares (BRASIL, 1995). Atualmente, o cálculo do piso para educação para a União é baseado nos valores investidos em 2017, corrigidos pela inflação. Para 2021, foram estimados valores de R\$ 55,6 bilhões para educação de acordo com cálculos da Consultoria de Orçamento da Câmara dos Deputados. Para educação, estados e municípios precisam investir 25% da receita (BRASIL, 2021).

As desigualdades nos gastos foram reduzidas significativamente desde a introdução do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, o Fundef, que foi posteriormente substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, o Fundeb (BRASIL, 2023). Sendo o principal mecanismo de financiamento da Educação Básica (Ensino Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), o Fundeb exige que cada Estado e Município contribua com 20% da receita que recebem de determinados impostos, contribuições e transferências para um Fundo de Educação no âmbito de cada Estado. O Governo Federal então complementa esse fundo para os Estados que não atingiram o nível nacional mínimo estabelecido de financiamento por aluno (limite nacional calculado anualmente pela União).

Esse mecanismo de financiamento e redistribuição permite que Estados e municípios mais ricos continuem gastando mais do que o limite mínimo em suas redes de ensino, ao mesmo tempo em que fornece um apoio financeiro importante às redes de regiões mais pobres que, não fosse por esse sistema, teriam recursos mais limitados. Estimativas sugerem que, em mais de nove entre dez municípios brasileiros, os recursos do Fundeb representaram mais da metade do valor total investido em Educação. As mudanças no Fundeb, trazidas pela Emenda Constitucional nº 108/2020, devem reduzir ainda mais as disparidades regionais e oferecer maior apoio aos Estados e aos Municípios mais pobres (TODOS PELA... 2019).

Ainda sob a ótica orçamentária, é relevante registrar que O Plano Nacional de Educação (PNE) inclui a meta de que o investimento do governo na Educação Pública atinja 10% do PIB até 2024. Conforme mencionado anteriormente, a Constituição Federal determina níveis mínimos de gastos com Educação por parte dos Estados e Municípios. Até 2017, o Governo Federal também era obrigado a investir um mínimo de 18% de sua renda em Educação. Embora esses tipos de metas e exigências financeiras tenham ajudado a aumentar os níveis de investimento na Educação e em outros setores sociais, o foco do País nas metas de gastos, independentemente do que eles devem proporcionar em termos de resultados de aprendizagem, pode estar contribuindo para uma ineficiência da utilização dos recursos (OCDE, 2021).

Figura 2 - Gastos do governo com instituições educacionais (do Ensino fundamental ao Ensino superior), como porcentagem do PIB - 2017



Fonte: OCDE (2022)

Ainda conforme os dados da OCDE, a alocação dos gastos públicos, no Brasil, em diferentes níveis de ensino, é semelhante a outros países (Vide Figura 2). A maior parcela das despesas vai para os Anos Iniciais e Anos Finais do Ensino Fundamental, os dois maiores setores do sistema educacional. Os dados nacionais revelam que, entre 2000 e 2015, os gastos em todos os setores da Educação cresceram, mas o crescimento concentrou-se no Ensino Infantil (de 0,4% para 0,7% do PIB), Ensino Médio (0,6% para 1,1%) e Ensino Superior (0,9% para 1,3%). Essas tendências de gastos refletem as prioridades da época e o aumento das matrículas nesses níveis de ensino. No entanto, existe um amplo espaço para utilizar os recursos de forma mais equitativa e eficaz.

## 2. MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA

Apesar dos aumentos nos gastos com Educação ao longo dos anos, o Brasil tem apresentado apenas avanços limitados nas avaliações nacionais e internacionais como discutido mais acima. Estes resultados apontam para a necessidade de se perseguir maneiras de aprimorar o uso de recursos já alocados no orçamento fiscal do Estado obtendo melhores resultados. A esse respeito, a OCDE (2021) sugere, dentre outros pontos, o uso de políticas com o intuito de introduzir maior responsabilização pelos resultados e o

uso de evidências para subsidiar as discussões sobre escolhas que devem ser feitas, como por exemplo, financiar turmas menores versus a formação de professores ou recursos digitais/de aprendizagem, levar a uma maior eficiência dos investimentos em Educação (OCDE, 2021).

No contexto pós redemocratização, a educação brasileira tem sido objeto de diversos movimentos reformistas. São mudanças efetivadas ao longo das últimas três décadas em direção a uma maior expansão do ensino, considerando os níveis de educação obrigatórios; a busca de uma maior qualidade da oferta, tendo em vista a modificação das diretrizes curriculares, o Plano Nacional de Educação - PNE, e a implantação da Base Nacional Curricular Comum; e a implementação de novos arranjos de financiamento para dar suporte a esses objetivos, com o FUNDEF e o FUNDEB. Nesse sentido, também é importante compreender a complexidade da governança do sistema educacional existente no país.

Como se sabe, o Brasil tem um sistema federativo de governo em três esferas: o Governo Federal, as unidades da federação e os entes federativos (26 Estados e o Distrito Federal) e 5.570 Municípios. A responsabilidade pela Educação é compartilhada entre as três, com os Municípios responsáveis diretamente pelo atendimento, principalmente, do Ensino Infantil e dos Anos Iniciais aos Anos Finais do Ensino Fundamental. Os Estados têm responsabilidade pela ofertados Anos Finais do Ensino Fundamental, de modo compartilhado com os municípios, e o Ensino Médio. O Governo Federal é o principal responsável pelo Ensino Superior. No sistema educacional descentralizado do País, a União, os Estados e os Municípios possuem autonomia, o que significa que os governos locais não estão subordinados às demais esferas de gestão.

Com essa complexa rede de atores, se sobreleva a preocupação com a necessidade de controle dos recursos aplicados e dos resultados obtidos, conforme os diferentes níveis de Educação e seus responsáveis. Evidências nacionais e internacionais mostram que a má gestão dos gastos públicos com educação prejudica a qualidade do ensino e da aprendizagem.

## **2.1. Estratégias de governança como alicerce para a melhoria do desempenho educacional**

Aprimorar os padrões de ensino e seus resultados é uma missão constitucional do Estado brasileiro. Com demandas sociais em alta, novos atores entrando na cena e uma grande pressão para a ampliação dos serviços públicos, por um lado, e por outro, uma disputa crescente pelos recursos públicos pelos mercados financeiros, seja pela desobrigação e encurtamento da oferta de serviços, seja pelo monopólio de grande parte do PIB para pagamento de juros, temos a tônica das disputas atuais.

A governança pública tem sido considerada como um modelo relevante para cumprimento desse papel, conforme Lúcio e Dantas (2018), porém, como alertado por Bevir (2011), a partir da década de 1990 a palavra governança se transformou numa ubiquidade. Assim, ao nos referirmos à governança tratamos da constituição de ambientes capazes de integrar, coordenar e articular estruturas internas ao aparelho estatal, capazes de enfrentar gargalos persistentes que têm dificultado sobremaneira a potencialização de entregas públicas na educação básica e áreas correlatas, como saúde, transporte, infraestrutura e segurança pública, para citarmos aqueles que têm intersecção direta com as escolas.

Diante deste cenário de disputa pelo conceito e a polissemia que circunda o termo, sob o ponto de vista metodológico o definimos “como capacidade de articular interna e externamente, coordenar e decidir sobre a utilização de recursos materiais e humanos para realização de direitos na forma de serviços, sempre considerando a melhoria da qualidade do serviço ofertado” Lúcio e Dantas (2018), pois se pretende dar dinamicidade a este quadro analítico, uma vez que ao se tratar de constituição de estratégias de gestão que demandem celeridade e integridade nas entregas setoriais e com isso, constituir ambientes de intersecção e potencialmente ampliar os efeitos de um setor sobre outro.

Enfatiza-se também, em conformidade com os autores citados ao se tratar de governança estamos nos referindo a ambientes e situações em que impera uma pluralidade de problemas, bem como a um conjunto multivariado de atores envolvidos no processo, seja como usuários, gestores, órgãos de controle interno e externo, prestadores de serviços e outros.

Para que haja rebatimento direto nas estruturas de gestão ao se criar ambientes de governança estamos diretamente tratando de complexidade e multiatorialidade interna e externamente ao aparelho estatal, bem como a relação destes com a sociedade e setor produtivo, portanto novas reflexões são requeridas e novos ambientes necessitam ser concebidos e implementados para orientar a tomada de decisão neste novo século.

Para Jessop (2011) a governança pode ser considerada um ambiente passível de se modificar a compreensão sobre o papel que o Estado desempenha na atualidade. As reformas administrativas perseguidas durante os anos de ouro do neoliberalismo e em particular no Brasil na década de 1990, cumpriam uma determinação de organismos internacionais direcionados para o encurtamento do papel do Estado e a implantação da livre concorrência, sem uma mediação suficiente para garantir aos mais desassistidos estratégias adequadas para o ingresso no mundo dos direitos sociais.

Portanto, evoluímos em nossas pesquisas e reflexões acerca da concepção e do papel que o termo governança adquiriu nas duas últimas décadas, e entendemos que o ambiente polissêmico já verificado anteriormente

se transformou, sob o nosso enfoque analítico, como um espaço flexível para a construção de sofisticados ambientes de tomada de decisão, operacionalizados a partir da criação de grandes bancos de dados, especificamente constituídos para permitir a tomada de decisão em espaços construídos com e para os gestores.

Nos últimos anos, o desenvolvimento de portais abertos como forma de prestação de contas (accountability), bem como construção de ambientes de compartilhamento de informações, têm sido uma constante. Porém, ainda não há semelhante esforço em construção de ambientes em que se tenha informações e dados com capacidade de orientar a melhor forma de alocação de recursos, bem como acompanhá-los, e, certamente, ter uma linha temporal sob a qual possam se construir análises, modelos e orientações para a tomada de decisão em todos os níveis.

Como dito acima, a atenção se volta para o cumprimento da publicidade e transparência, princípios da administração pública. Assim sendo, se trata de prestação de contas e não de um espaço para a construção de estratégias de gestão, não um instrumento de gestão, mas sim de um instrumento de prestação de contas, em princípio, para todo e qualquer cidadão.

Notadamente, o Sistema de Informações Orçamentárias Educacionais – SIOPE é um sistema de coleta, processamento e divulgação de informações sobre os orçamentos educacionais dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, com o objetivo de dar “transparência” aos investimentos em educação. A cada dois meses, os gestores estaduais e municipais são obrigados a registrar o valor gasto com educação no SIOPE por meio de relatórios agregados. Assim, ao final de cada ano, o sistema calcula quanto cada localidade realmente investiu na manutenção e desenvolvimento da educação.

Sob este aspecto os gestores cumprem um requisito legal, porém, não há um produto subjacente, que a nosso ver seria a criação de um ambiente de governança capaz de orientar a tomada de decisão. Cabe então a questão de como um mesmo esforço poderia ser utilizado para a criação de uma capacidade de gestão, qual seja, como este esforço poderia criar uma curva de aprendizagem dentro da instituição, a secretaria municipal ou estadual de educação, e por que não dizer, na própria estrutura da Secretaria de Educação Básica, no MEC e no próprio FUNDEB.

Portanto, apontamos alguns espaços estratégicos ainda não explorados como possibilidades para a melhoria do desempenho da educação básica, sob o ponto de vista da gestão e da governança:

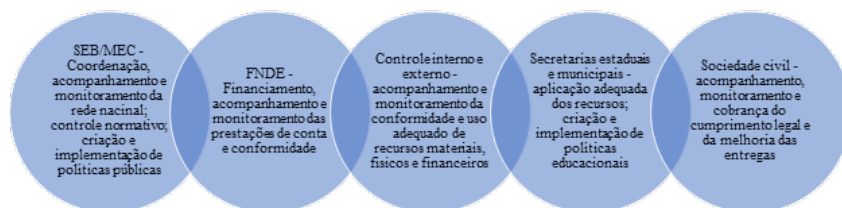
1. Depreender dos esforços empreendidos para fornecimento das informações financeiro-contábeis para portais abertos, aspectos relevantes para a tomada de decisão e aprimoramento dos fluxos e processos para melhoria das entregas públicas no setor educacional;

2. Compreender a governança como um ambiente flexível para criação de estratégias que fomentem a melhoria da qualidade da decisão, a partir de dados confiáveis e recentes.

Elevar os indicadores de desenvolvimento educacional é meta estabelecida no Plano Nacional de Educação – PNE 2014/2024 e é nessa direção que as decisões governamentais devem estar alinhadas, com as pretensões definidas. Nenhum país alcança níveis elevados de desenvolvimento socioeconômico com educação de baixa qualidade, o que faz com que tomada de decisão na gestão da educação seja fundamental e imprescindível para a qualidade das entregas públicas.

Conforme evidenciado, a educação pública brasileira tem sido abordada, no âmbito nacional, com foco em três grandes dimensões: i) dimensão pedagógica; ii) dimensão orçamentária, que cuida do financiamento do sistema educacional; e iii) dimensão de controle dos recursos empregados. Entretanto, é preciso que sejam colocadas luzes em uma questão central: a possibilidade de a gestão e governança pública serem a base de um novo paradigma na administração pública, tendo como propósito articular, coordenar e integrar todas as três dimensões antes referidas, de modo a direcionar positivamente a trajetória das entregas públicas da educação básica, a partir de um modelo que viabilize uma ação estratégica, sistêmica e transformadora da educação, em favor da promoção de um novo estado desenvolvimentista no Brasil, fundamentado em integração, coordenação e articulação de estruturas e atores já existentes, fortalecendo-os a partir de informações e dados de excelência, conforme Figura 4.

Figura 4 - Estratégias de governança - integração, coordenação e articulação de atores e estruturas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante da essencialidade da educação para o desenvolvimento, o foco na tomada de decisão na gestão da educação básica conduz ao interesse, em investigar a implementação de um modelo de gestão e governança pública baseada em evidências na educação básica para compreender como



a constituição e implementação desse modelo podem contribuir para a efetividade da gestão e da governança pública na educação básica de municípios brasileiros.

A educação não será capaz de realizar a transformação de forma isolada, porém tem um papel central na organização e na constituição de sentidos compartilhados, base para concepção de novas trajetórias que persigam novos modelos de desenvolvimento, preservando o Estado como ator chave, uma vez que este, por meio da Constituição Federal é o guardião dos direitos e do pacto social que rege a todos.

## **CONCLUSÃO**

Ambientes de governança são capazes de enfrentar os desequilíbrios institucionais de um modelo socioeconômico que traz consigo superexploração do meio ambiente e tem a desigualdade como regra, portanto, propomos a integração, coordenação e articulação de bancos e bases de dados, criação de painéis integrados que possam processar informações de alta qualidade e atualizadas como ação estratégica para criação de novos espaços de análise e compreensão da complexa realidade atual e com isso, criar proposições diretas de intervenção que dialoguem com esta complexidade.

A criação destes ambientes dará outra envergadura para as estratégias de gestão, no que tange à educação básica brasileira. Com estes ambientes em implementação será possível gerar mobilização e engajamento construtivo de diferentes atores sociais, políticos e econômicos abrindo a possibilidade de priorizar diferentes estratégias transformadoras.

Diante destas análises propomos algumas diretrizes para estes ambientes inaugurais:

- a. Levantamento detalhado das bases de dados financeira-contábeis apontando os maiores gastos e o modo de dispêndio ao longo dos anos, com o fito de criar séries históricas.
- b. Levantamento detalhado das bases de dados educacionais nacionais e internacionais para identificar o desempenho estudantil e performance docente em todos os anos da educação básica;
- c. Constituição de ambiente de governança com capacidade de dar condições para que os gestores revigorem a capacidade de planejamento de médio e longo prazo do Estado brasileiro, no seu nível de atuação, seja município, estado ou união. Estes painéis de dados buscam alicerçar análises situacionais, dinâmicas, que embasarão projeções

de futuro e direcionarão e coordenarão a multiplicidade de atores envolvidos nas estratégias de desenvolvimento do país.

d. Identificação das estratégias utilizadas por estados e municípios para monitorar e acompanhar as políticas e os respectivos modelos de financiamento;

e. Concepção e implementação de ambientes de governança capazes de coordenar bancos e bases de dados, integrá-los e coordená-los sob o ponto de vista da tomada de decisão.

f. Criação e implementação de estratégias de gestão vinculadas às entregas públicas evitando sobreposições e sobreamento de procedimentos administrativos, focando de modo simultâneo na conformidade e celeridade das entregas. Entregar com qualidade e conformidade, sem, contudo, deixar de lado a celeridade.

E por fim, é importante dizer que o ambiente teórico nacional e internacional mobilizado neste artigo traz novos olhares e em particular vincula três elementos inseparáveis, sob nosso ponto de vista analítico, quais sejam, projetos de desenvolvimento pujantes e condizentes com tempos atuais, estratégias de gestão que deem suporte a estes projetos e ambientes de governança que sejam capazes de integrar, coordenar e articular sistemas complexos para comunicar de modo claro, conciso e dinâmico.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rayanne Cristina Oliveira da Silva; SIENA, Osmar; SILVA, Rosália Maria Passos de; CARVALHO, Erasmo Moreira de. Tomada de decisão na administração pública: uma revisão sistemática. *Revista Eletrônica de Administração*, Franca, v. 18, n. 1, ed. 34, p. 32-49, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1406/1420>. Acesso em: 20 maio 2023.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Mello. A internacionalização recente do regime do capital. *Carta Social e do Trabalho*, Campinas, n. 27, p. 2-13, 2014. Disponível em: <https://cesit.net.br/wp/wp-content/uploads/2014/11/Carta-Social-e-do-Trabalho-27.pdf>. Acesso em: 20 maio 2023.

BEVIR, Mark. Governança democrática: uma genealogia. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 19, n. 39, p. 103-114, 2011. Disponível em: <https://www.>

scielo.br/j/rsocp/a/YkZsZbDQpz94zmpNdrRWwyt/abstract/?lang=pt. Acesso em: 26 maio 2023.

BORKOVSKI, Andréia; SCHNEIDER, Sandro Adriano. A gestão da informação e suas contribuições nos processos de tomada de decisão da gestão pública. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, Lisboa, v. 6, n. 2, p. 129-139, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/348>. Acesso em: 28 maio 2023.

BRASIL. *Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. Parecer à proposta de emenda à Constituição n. 32-A, de 2020. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, DF: *Câmara Legislativa*, 23 set. 2021. Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=2079137&filename=SBT-A+1+PEC03220+%3D%3E+PEC+32/2020](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2079137&filename=SBT-A+1+PEC03220+%3D%3E+PEC+32/2020). Acesso em: 12 mar. 2023.

BRASIL. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

BRASIL. *Ministério da Educação*. Fundeb. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/fundeb-sp-1090794249>. Acesso em: 23 jun. 2023.

COSTANTINOS, Costantinos Berhutesfa. *Theories of governance and new public management: links to understanding welfare policy implementation: sustainable development management policy and institutional reform*. Respublica Literaria, Addis-Abeba, v. 9, n. 232, p. 517-541, 2014.

DIXSON-DECLEVE, Sandrine; GAFFNEY, Owen; GHOSH, Jayati; RANDERS, Jørgen; ROCKSTROM, Johan; STOKNES, Per Espen. *Earth for all: a survival guide for humanity*. Ottawa: *New Society Publishers*, 2022.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; KLADIS, Constantin Metaxa. O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, Rio de Janeiro, ano 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. O complexo econômico-industrial da saúde 4.0: por uma visão integrada do desenvolvimento econômico, social e ambiental. *Cadernos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 28, p. 25-49, 2021. Disponível em: <http://www.cadernosdodesenvolvimento.org.br/ojs-2.4.8/index.php/cdes/article/view/550>. Acesso em: 10 fev. 2023.

GUEDES, Danilo Rodrigues; SILVA JÚNIOR, Agnello Rufino. Governança pública no Brasil: estado da arte dos estudos publicados entre 2009 a 2019. *Revista Controladoria e Gestão*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/rcg/article/view/14126>. Acesso em: 15 mar. 2023.

GRIN, Eduardo José. Regime de bem-estar social no Brasil: três períodos históricos, três diferenças em relação ao modelo europeu social-democrata. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, Rio de Janeiro, v. 18, p. 186-204, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/3994>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GRIN, Eduardo José; BONIVENTO, José Hernández; ABRUCIO, Fernando Luiz. O governo das grandes cidades na América Latina: desafios para a governança da descentralização. *Cadernos Adenauer*, Rio de Janeiro, v. 3, p. 136-159, 2017. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/o\\_governo\\_das\\_grandes\\_cidades\\_na\\_america\\_latina\\_desafios\\_para\\_a\\_governanca\\_da\\_descentralizacao.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/o_governo_das_grandes_cidades_na_america_latina_desafios_para_a_governanca_da_descentralizacao.pdf). Acesso em: 15 fev. 2023.

GRIN, Eduardo José; SEGGATO, Catarina Ianni. Consórcios intermunicipais ou arranjos de desenvolvimento da educação: uma análise de duas experiências no federalismo educacional brasileiro. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 72, n. 1, p. 101-132, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4114>. Acesso em: 10 jan. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Alfabetiza Brasil: diretrizes para uma política nacional de avaliação da alfabetização de crianças*. Brasília, DF: Inep/MEC, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/alfabetiza-brasil>. Acesso em: 13 jun. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Índice de desenvolvimento da educação básica: resultados e metas*. Brasília, DF: Inep/MEC, 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Índice de desenvolvimento da educação básica: resultados e metas*. Brasília, DF: Inep/MEC, 2021.

JESSOP, Bob. Metagovernance. In: Bevir, Mark. *The SAGE handbook of governance*. London: SAGE Publications Ltd, 2011. p. 106-123.

LÚCIO, Magda de Lima; DANTAS, José Marilson Martins. Gestão, custos e governança pública: desenvolvimento nacional baseado em public intelligence. *Revista NAU Social*, Salvador, v. 9, n. 17, p. 92-101, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31447>. Acesso em: 14 mar. 2023.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Novo Hamburgo: Publix Editora, 2010. Disponível em: [https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf). Acesso em: 10 jun. 2023.

MAZZUCATO, Mariana. *O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MORESI, Eduardo (org.). *Metodologia da pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, DF, 2003. Disponível em: [http://ftp.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf). Acesso em: 5 fev. 2023.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Processo decisório*. SEAD/UFSC: Florianópolis, 2006.

NERI, Marcelo. *Desigualdade de impactos trabalhistas na pandemia*. FGV Social, Rio de Janeiro, p. 1-11, 2021. Disponível em: [https://www.cps.fgv.br/cps/bd/docs/Desigualdade\\_de\\_Impactos\\_Trabalhistas\\_na\\_Pandemia\\_Marcelo-Neri\\_FGV-Social.pdf](https://www.cps.fgv.br/cps/bd/docs/Desigualdade_de_Impactos_Trabalhistas_na_Pandemia_Marcelo-Neri_FGV-Social.pdf). Acesso em: 14 fev. 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Are students ready to take on environmental challenges?* Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8abe655c-en.pdf?expires=1685643348&id=id&accname=guest&checksum=2715E29C3E8F1BCE9FFBE99031343E4A>. Acesso em: 4 fev. 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Education at a glance 2022: OECD indicators*. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>. Acesso em: 15 mar. 2023.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *What students know and can do*. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a9b5930a->

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Programa de avaliação internacional de estudantes: resultados do PISA 2018: volume 1: o que os alunos conseguem fazer*. Brasília, DF: Publicações OCDE, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>. Acesso em: 30 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Relatórios econômicos OCDE: Brasil 2020*. Brasília, DF: Publicações OCDE, 2021. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-brazil\\_19990820](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-brazil_19990820). Acesso em: 20 jun. 2023.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGOVP: índice de avaliação da governança pública: instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54990>. Acesso em: 9 out. 2021.

OLIVEIRA, Fátima Bayma (org.). *Política de gestão pública integrada*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

OLIVEIRA, Laís Macedo de; GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto (org.). *Desenvolvimento gerencial na administração pública do estado de São Paulo*. São Paulo: FUNDAP: Secretaria de Gestão Pública, 2009.

PAULANI, Leda. *Modernidade e discurso econômico*. São Paulo: Boitempo, 2005.

PINTO, Aníbal. *Notas sobre los estilos de desarrollo em América Latina*. *Revista de la CEPAL*, Santiago, n. 96, p.73-83, dic. 2008. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37447/RVE96\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37447/RVE96_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 14 fev. 2023.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Tradução: Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

QUADE, Edward Schaumberg. *Analysis for public decisions*. Amsterdam: North-Holland, 1989.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. Gênese dos novos partidos da ordem: o Brasil na dança mundial. *Cadernos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 28, p. 25-49. Disponível em: <http://necon.iesp.uerj.br/wp-content/uploads/2018/10/Automação-erevolução-tecnológica.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SILVA, César Augusto Tibúrcio (org.). *Custos no setor público*. Brasília, DF: Editora UnB, 2007.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 9 out. 2021.

TEIXEIRA, M. T.; FABRIZ, D. A legalização da classe trabalhadora brasileira na perspectiva de Bernard Edelman. *Revista Direitos Humanos e Democracia*, [s.l.], v. 5, n. 9, p. 131-153, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/direitoshumanosedemocracia/article/view/6150>. Acesso em: 23 jun. 2023.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Propostas para aprimoramento nos mecanismos de financiamento da educação básica*. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: [https://www.todospelaeducacao.org.br/\\_uploads/\\_posts/258.pdf](https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/258.pdf). Acesso em: 14 mar. 2022.

TOKARNIA, Mariana. Analfabetismo cai, mas Brasil ainda tem 11 milhões sem ler e escrever. É o que mostram dados da Pnad contínua educação, divulgados hoje. *Agência Brasil*, Rio de Janeiro, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2020-07/taxa-cai-levemente-mas-brasil-ainda-tem-11-milhoes-de-analfabetos#>. Acesso em: 18 mar. 2023.

